

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A JOALHERIA LURE

ERIKA NUNES NETTO ANTUNES

OUTUBRO/2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A JOALHERIA LURE

ERIKA NUNES NETTO ANTUNES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA SALES BAPTISTA

OUTUBRO/2019

RESUMO

Este projeto tem como objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa Lure, uma joalheria fina brasileira, sediada na cidade de São Paulo, que produz peças de design autoral e personalizadas. Fundada em 2013, a Lure insere-se no mercado de produtos de luxo/premium e no segmento B2C. Apesar da grave crise político-econômica iniciada no Brasil no ano de 2014, a Lure vem crescendo de forma satisfatória e fechou com lucro cinco dos seus seis anos de história, com uma estratégia de alto foco, especialmente no nicho de joias práticas e elegantes para mulheres independentes e profissionalmente bem-sucedidas. Hoje, a empresa quer crescer e fortalecer-se como marca de referência, alcançar maior notoriedade e estar preparada para os desafios que é empreender no Brasil. Assim, o Plano de Marketing vem como uma ferramenta fundamental para a Lure organizar os seus objetivos e traçar um plano adequado para alcançá-los. Como metodologia, foi adotada a estratégia de *Action Research*, em que presume um trabalho colaborativo entre pesquisador e elementos da organização estudada, para identificação e resolução das questões a serem abordadas no plano. O método de recolha de dados foi misto. Foram realizadas entrevistas abertas, semiestruturadas e de caráter informal com a proprietária da empresa e duas clientes da marca e inquérito por questionário online enviado para clientes selecionados pela empresa. Concluiu-se no estudo que, na sua atual fase de crescimento, a Lure deve ter como prioridade aumentar a sua participação de mercado através de uma estratégia de penetração, e trabalhar forte no seu *branding*, em especial na notoriedade e na construção da imagem de marca premium, autoral e personalizada, através de um posicionamento claro. Assim, foi definido como posicionamento a comunicar através dos programas de marketing, que a Lure é uma joalheria fina de categoria premium, que produz peças personalizadas e de design autoral, criativas, diferenciadas e de alta qualidade, para mulheres que querem praticidade, elegância e personalidade. As ações para aumentar a notoriedade e construir uma imagem positiva de marca recaem principalmente nas estratégias de portfolio de produtos de alta qualidade e exclusividade, estratégia de preços premium adequados ao mercado que se insere, estratégias de distribuição pautadas em parcerias e estratégias de comunicação do posicionamento utilizando as forças do meio digital e a proximidade ao cliente.

Palavras-chave: Plano de marketing, Joalheria, Luxo, *Branding*, Notoriedade de Marca, Imagem de Marca, Posicionamento.

ABSTRACT

This project aims to develop a Marketing Plan for the company Lure, a Brazilian fine jewelry store, based in the city of São Paulo, which produces authored and personalized design pieces. Founded in 2013, Lure is part of the luxury / premium products market, working for the B2C segment. Despite the serious political and economic crisis that began in Brazil in 2014, Lure managed to grow satisfactorily and had profit in five of its six years of history, with a high focus strategy, especially in the niche of practical and elegant jewelry for independent and professionally successful women. Today, the company wants to grow and strengthen itself as a benchmark brand, achieve greater awareness and be prepared for the challenges of entrepreneurship in Brazil. So, the Marketing Plan comes as a fundamental tool for Lure to organize its goals and draw up an appropriate plan to reach them. Action Research strategy was adopted as research methodology, which assumes a collaborative work between the researcher and the organization, to identify and solve the issues to be addressed in the plan. Mixed-methods were used for data collection. Open, semi-structured and informal interviews were conducted with the owner of the company and two clients. Furthermore, an online survey was sent to clients selected by the company. The study concluded that, in its current growth phase, Lure should prioritize increasing its market share through a penetration strategy and working hard on its branding, especially within brand awareness and building through clear positioning a premium, author's design and personalized brand image. Thus, it was defined as brand positioning, to be communicated through the marketing programs, that Lure is a premium fine jewelry brand that makes high-quality, creative, distinctive and personalized design pieces, for women who want practicality, elegance and personality. The tactics to increase brand awareness and build a positive brand image are focused on high quality and exclusive product portfolio strategies, market-appropriate premium pricing strategies, partnership-based distribution strategies and positioning communication strategies, using the strengths of digital channels and customer proximity.

Keywords: Marketing Plan, Jewelry, Luxury, Branding, Brand Awareness, Brand Image, Positioning.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1 Planeamento de Marketing	2
2.2 Branding e Capital da Marca	3
2.3 Posicionamento de Marca	4
2.4 Marketing de luxo	4
3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO	7
4. METODOLOGIA.....	8
4.1 Objetivo e Tipo de Estudo	8
4.2 Estratégia de Investigação	8
4.3 Amostragem e Recolha de dados	9
4.4 Análise e constrangimentos metodológicos	9
5. PLANO DE MARKETING	10
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	10
5.2 MISSÃO DA EMPRESA	10
5.3 ANÁLISE EXTERNA – MACRO	10
5.3.1 Fatores Políticos	10
5.3.2 Fatores Económicos.....	11
5.3.3 Fatores Socioculturais	11
5.3.4 Fatores Tecnológicos	12
5.3.5 Fatores Ecológicos	12
5.3.6 Fatores Legais	13
5.4 ANÁLISE EXTERNA – MICRO	14
5.4.1 Análise do Mercado Nacional de Luxo	14
5.4.2 Análise do Mercado Nacional de Joias	14
5.4.3 Análise da Concorrência.....	15
5.4.4 Análise dos clientes	17
5.5 ANÁLISE INTERNA.....	20
5.5.1 Recursos Humanos	20
5.5.2 Recursos Financeiros	20
5.5.3 Fornecedores	20
5.5.4 Oferta Atual	21
5.6 ANÁLISE SWOT	23

5.7	PRESSUPOSTOS.....	24
5.8	SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO	24
5.9	VANTAGENS CONCORRENCIAIS	25
5.10	OBJETIVOS DE MARKETING.....	25
5.11	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	26
5.12	PLANO DE AÇÃO	26
5.12.1	Ações de Produto	26
5.12.2	Ações de Distribuição	30
5.12.3	Ações de Comunicação.....	30
5.13	ORÇAMENTO	33
5.14	CRONOGRAMA	34
5.15	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO	34
6.	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
	ANEXOS.....	40
	Anexo A – Estrutura dos Planos de Marketing.....	40
	Anexo B – Guião de entrevista com a proprietária	41
	Anexo C – Guião de entrevista com clientes	43
	Anexo D – Questionário online clientes	44
	Anexo E – Análise dos concorrentes diretos	48
	Anexo F – Análise resultados do questionário	50
	Anexo G – Cronograma	55

INDICE DE TABELAS

Tabela I - Quadro de referência Teórico	7
Tabela II - Matriz SWOT	23
Tabela III - Segmentação	24
Tabela IV - Ações de Produto.....	26
Tabela V - Ações de Preço.....	28
Tabela VI - Ações de Distribuição.....	30
Tabela VII - Ações de Comunicação	31
Tabela VIII - Análise dos Concorrentes	48
Tabela IX - Cronograma do Plano.....	55

1. INTRODUÇÃO

O design e a produção de joias no Brasil é um mercado extremamente criativo, rico em possibilidade de modelos e combinações de metais e pedras preciosas, devido à grande variedade destes elementos presentes em solo brasileiro. A exploração de metais e pedras no Brasil remonta desde a época colonial, e algumas gemas preciosas raras e de grande pureza praticamente só são encontradas neste país (Gasperini & Reichelt, 2009).

Esta variedade de riquezas em materiais e o crescimento do número de profissionais criativos e capacitados para desenhar e produzir peças, propiciou o surgimento de várias empresas neste setor, desde grandes grupos joalheiros, como H.Stern, Amsterdam Sauer e Vivara, até empresas menores, que trabalham poucas e exclusivas peças.

Neste cenário de pequenas e microempresas figura a Lure, uma joalheria fundada em 2013 na cidade de São Paulo. A empresa possui portfólio de produtos que incluem joias de design autoral, peças personalizadas ao cliente e peças de revenda. Posicionada ao nível de entrada do mercado de luxo, categoria premium (Heine, 2012), os produtos autorais da marca são desenhados na empresa, feitos com mão-de-obra local e gemas e metais certificados. A produção é baseada na pequena escala, na atenção aos detalhes e na qualidade superior de cada peça. O relacionamento próximo ao cliente e o atendimento com hora marcada, no atelier da designer da marca, são algumas das características da empresa.

Como todas as empresas brasileiras, a Lure tem defrontado uma época de muitas dificuldades no cenário económico e político do país. A crise político-económica iniciada em 2014, causou ondas de desemprego e diminuição de rendimento para os brasileiros, e mesmo nas classes mais favorecidas, gerou desconfiança e maior cautela nos gastos, atingindo assim todos os setores e forçando as empresas a reduzir custos e rever as suas estratégias. De destacar que, mesmo neste cenário caótico, a Lure tem conseguido atuar de forma positiva, tendo fechado cinco dos seus seis anos de operação com lucros.

Por se caracterizar como uma microempresa com recursos humanos limitados, a Lure ainda não possui na sua agenda anual o desenvolvimento de um Plano de Marketing, sendo que as ações desenvolvidas até hoje foram ocorrendo de forma aleatória, conforme o surgimento de necessidades e oportunidades. Portanto, este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing no âmbito *Business to Consumer* (B2C) para a empresa. A relevância do tema proposto configura-se no próprio Plano de Marketing, uma nova ferramenta estratégica e operacional para a Lure, capaz de ajudá-la a organizar de forma clara os seus objetivos, traçar um plano de ação para alcançá-los e orientá-la num ambiente extremamente dinâmico e concorrido como é o mercado de produtos de luxo e o setor de joias.

O Plano de Marketing é um documento escrito que engloba as principais informações que o *marketeer* obtém, resultante das pesquisas realizadas sobre o mercado em que a empresa objeto de estudo do plano se insere, além de traçar objetivos a serem alcançados pela gestão (Kotler & Keller, 2012). Conforme o enquadramento teórico do assunto em questão, o Plano de Marketing da empresa Lure tem como propósito dar uma resposta aos seguintes objetivos específicos;

- Compreender o ambiente externo e interno da empresa, através da análise situacional.

- Formular as estratégias para empresa através da elaboração de pressupostos do plano, definição dos objetivos e estratégias de marketing e criação de planos de ação para o marketing mix.
- Definir a alocação de recursos e monitorização do plano através de orçamento, cronograma e estratégias de implementação e controlo.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do Plano é a *Action Research*, com recolha de dados através de pesquisa quantitativa e qualitativa. Esta estratégia foi adotada pelo seu caráter mais prático, objetivo e pela sua proximidade à empresa e aos problemas que a envolve, permitindo uma visão mais perto da realidade e das questões mais importantes a serem abordadas.

A estruturação deste trabalho compreende uma Revisão de Literatura, onde são abordados os principais temas relativos ao trabalho. Após, é apresentado o Quadro de Referência Teórica, onde é demonstrada a estrutura do plano e os autores que serão referência para cada fase. Segue-se um capítulo dedicado à Metodologia utilizada no trabalho, esclarecendo o tipo de estudo efetuado, as estratégias de investigação e o método de amostragem e recolha de dados. Posteriormente, segue o desenvolvimento do Plano de Marketing e conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento da revisão da literatura teve o objetivo de abordar os temas mais relevantes ao trabalho e estruturar de forma sólida o plano, baseando-se nos autores que são maiores referências nos assuntos relevantes aos objetivos do projeto. A revisão tem como foco as temáticas de Planeamento de Marketing, *Branding* e Capital da Marca, Posicionamento de Marca e Marketing de Luxo.

2.1 Planeamento de Marketing

O termo Planeamento de Marketing é utilizado para “descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para alcançar os objetivos de marketing” (Westwood, 2006, p. 6). Pode ser traduzido em uma série de atividades, com ordenamento lógico e específico, onde são definidos objetivos e estratégias de marketing que deverão ser descritos no Plano de Marketing, uma estrutura que permite indicar as ações a serem realizadas, os recursos necessários e o momento correto para cada intervenção (McDonald & Payne, 2006).

Para Kotler e Keller (2012, p. 54), o Plano de Marketing é “um dos mais importantes *outputs* do processo de marketing. Ele fornece direção e foco para uma marca, produto ou empresa”. Já para Wood (2008, p.3), o plano de marketing “configura um processo estruturado que indica como criar valor para o cliente, para a empresa e para os demais *stakeholders*”. McDonald (2007) acrescenta que o plano de marketing é essencial ao considerarmos o cenário cada vez mais difícil e complexo em que as empresas atuam hoje.

Especialmente em tempos de dificuldades económicas e recessão, quando há um maior interesse das empresas em se organizarem, o planeamento mostra-se como uma ferramenta de auxílio na coordenação das pessoas e das atividades, gera disciplina e traz *outputs* como uma melhor preparação para mudanças, melhoria da comunicação entre gestores e departamentos, aumento da possibilidade de identificar oportunidades externas, minimizar ações irracionais, reduzir conflitos face às incertezas, mais harmonia na utilização de recursos e ajuda a gerar retornos nos investimentos (McDonald & Payne, 2006).

O Plano de Marketing também é uma ferramenta de comunicação, de forma que permite a todos os gestores estarem cientes dos objetivos e estratégias e debaterem sobre o potencial de sucesso da empresa (Doyle & Stern, 2001).

O planejamento é um processo contínuo, que precede e segue outras atividades das organizações, sendo elaborados, executados e recolhidos resultados que serão utilizados em outros futuros planos (Stevens, Loudon & Warren, 1991). Esta continuidade é fundamental para dar resposta às mudanças de condições do mercado (Kotler & Keller, 2012). Explica ainda Calkins (2008), que os planos de marketing são recomendações, que vinculam informações e táticas, ou seja, é onde executivos reúnem diversos dados coletados sobre vários aspetos referentes ao negócio e transformam num plano de ação.

Podem existir pequenas diferenças entre o desenvolvimento de planos de marketing dependendo do porte da empresa; as pequenas podem criar planos menores e menos formais, já as grandes corporações normalmente exigem planos mais complexos e estruturados. Não obstante, para ambos os casos, é importante que o plano seja exposto de forma clara e detalhada para que seja alcançada uma implantação eficaz (Kotler & Armstrong, 2018).

A conformação do processo de plano de marketing é relativamente simples pois envolve “uma revisão de situação, a formulação de algumas premissas básicas, definição de objetivos para o que está sendo vendido e para quem, decidindo como os objetivos serão alcançados e agendando e custeando as ações necessárias para implementação” McDonald (2007).

A estrutura do Plano de Marketing é em sua essência muito semelhante entre os autores de referência adotados neste trabalho – Kotler & Armstrong (2018), McDonald (2007), Westwood (2006) - Anexo A.

2.2 Branding e Capital da Marca

O termo marca pode ser definido como um “nome, termo, símbolo, ou desenho, ou a combinação destes elementos que possibilita ao consumidor identificar produtos ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores” (Aaker, 1991, p.4). Porém, uma marca é muito mais que seus elementos, sendo a principal ligação entre empresas e consumidores, e um ativo valioso que diferencia uma oferta de outras da concorrência (Kotler & Armstrong, 2018; Kotler & Keller, 2012).

Já o termo “*branding*” se refere à ação de distinguir produtos e serviços dos competidores, dotando-os de diferenciais relevantes quanto aos seus atributos e benefícios, de forma a facilitar a escolha e convencer o consumidor (Keller, 1993). O *branding* permite que as empresas, através das suas estratégias de marketing, deem um valor simbólico às suas ofertas, mas no fim, quem realmente determina o significado de uma marca é o próprio consumidor (Sirianni, Bitner, Brown & Mandel, 2013).

Um dos grandes objetivos do *branding* é desenvolver o Capital da Marca (*brand equity*), que é o valor (positivo ou negativo) que o consumidor atribui ao produto ou serviço e que tem como elemento fundamental criar lealdade à marca (Aaker, 1991). O capital da marca reflete como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca e a todas as ações do marketing mix, podendo ser construído rumo à resultados positivos criando a estrutura certa de conhecimento da marca (*brand knowledge*) para os clientes certos, através dos elementos, atividades e associações secundárias da marca (Kotler & Keller, 2012).

No modelo de Keller (1993), esta construção das estruturas de conhecimento possui duas dimensões; a notoriedade da marca (*brand awareness*) e a imagem da marca (*brand image*). A notoriedade da marca está relacionada com a capacidade do consumidor de reconhecer e lembrar a

marca, inclusive associando-a a uma determinada categoria de produtos e recordando a sua performance. A imagem da marca está relacionada com a percepção do consumidor sobre a marca e os seus atributos, benefícios e atitudes, formando assim na memória um conjunto de associações.

A perfeita construção destas estruturas de conhecimento, notoriedade e imagem da marca leva a um positivo Capital da Marca Centrado no Cliente (*customer-based brand equity* – CBBE), que ocorre quando o consumidor, além de conhecer a marca, também possui na memória associações fortes, únicas e favoráveis à ela, produzindo assim um efeito diferencial na resposta deste consumidor ao marketing da marca, especialmente em decisões de compra de alto envolvimento. Além disso, esta resposta positiva gera inúmeros benefícios, como maior preferência e lealdade do consumidor e parceiros comerciais, menor vulnerabilidade face aos concorrentes, mais receita e lucros, possibilidade de maiores margens, resposta inelástica ao aumento de preços e consumidores dispostos a pagar mais por aquela marca específica (Keller, 1993).

2.3 Posicionamento de Marca

A construção do capital da marca propõe o desenvolvimento de uma imagem positiva, que tenha associações à marca que sejam fortes, únicas e favoráveis (Keller, 1993). Uma das formas de dar suporte a este objetivo do *branding* é através do posicionamento da marca, para que seja estabelecido na mente dos consumidores as associações corretas (Sirianni et al., 2013).

O posicionamento é uma atividade chave, realizada ao serem selecionados alguns atributos e conectando-os à marca através da comunicação de marketing, moldando e mantendo uma imagem específica (Feetham & Gendall, 2013). É também o ato de projetar uma oferta e imagem da marca que ocupe na mente do consumidor alvo um lugar claro, distinto e favorável, especialmente em comparação com outros produtos e serviços concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018; Kotler & Keller, 2012). Para Aaker (1991, p.110), o posicionamento “reflete como as pessoas percebem a marca, porém, o posicionamento ou uma estratégia de posicionamento pode também ser usado para refletir como uma empresa quer ser vista”.

Assim, o posicionamento de forma correta na mente dos consumidores é uma importante estratégia a ser utilizada por *marketeers* na construção de marcas fortes, e elas podem ser melhor posicionadas quando associadas a um benefício desejado. Porém, marcas sólidas vão ainda além de atributos e benefícios, sendo posicionadas também quanto aos seus valores e crenças, conectando-se com os consumidores de forma mais profunda, ao nível emocional (Kotler & Armstrong, 2018).

Um bom posicionamento de marca tem a capacidade de auxiliar a estratégia de marketing da empresa pois diz efetivamente o que a marca é, qual sua essência, como ela se diferencia e cumpre a sua função de forma única. Logo, todos os colaboradores da empresa devem compreender o posicionamento da marca para que ele se reflita nas decisões internas (Kotler & Keller, 2012). Após ter o seu posicionamento desejado definido, a empresa deve seguir para comunicar este posicionamento e todas as ações e programas de marketing devem dar suporte à estratégia de posicionamento (Kotler & Armstrong, 2018).

2.4 Marketing de luxo

A indústria do luxo, apesar de ter um tamanho reduzido no número de empresas, é capaz de gerar elevadas margens e lucros, além de estar muitas vezes na vanguarda no que diz respeito ao marketing, pois os melhores designs, materiais, embalagens e comunicação ocorrem nela (Ko & Megehee, 2012). O *branding* de produtos de luxo é um exemplo muito puro em termos de estratégia, já que toda a criação de vantagem competitiva se baseia na marca e sua imagem, criando enorme valor e riqueza para as empresas (Keller, 2009).

Não há um consenso na literatura sobre a definição de “luxo” e o que seria uma “marca de luxo” (Fionda & Moore, 2009; Heine, 2012). O termo “luxo” possui uma natureza conceptual, polémica, e é uma impressão subjetiva por vezes sujeita a criticismos morais. Para além disto, de referir que, o que é luxo para uns, pode ser algo totalmente comum para outros (Kapferer, 1997). Alguns dos poucos consensos que os autores compartilham, é que “luxo é tudo o que é desejável e vai além da necessidade e do comum”, porém mesmo a definição do que é necessidade e do que não é comum é relativa, e depende de perspetivas “regionais, temporais, situacionais, culturais e económicas” (Heine, 2012, p.30).

Apesar deste impasse na literatura, vários autores defendem a existência de algumas dimensões que caracterizem marcas de luxo (Fionda & Moore, 2009). Por exemplo, para Keller (2009), os denominadores comuns das marcas de luxo são qualidade e exclusividade, sendo necessário o cliente realmente sentir que está levando algo muito especial e que justifique o preço elevado. Ko et al. (2017) acrescenta a oferta de valor via benefícios funcionais e/ou emocionais, uma imagem premium de marca, uma conexão profunda com o consumidor e ser, por tudo isso, merecedora de praticar preços elevados.

Outra questão relevante na dificuldade em definir o que são marcas de luxo hoje é o fato de muitas marcas estarem “esticando” as fronteiras do luxo para tornarem alguns produtos mais acessíveis e aumentarem vendas (Kastanakis & Balabanis, 2012), podendo assim responder a um ambiente de constantes mudanças, novas tecnologias, crises financeiras, mudanças culturais e outras forças que exigem dos *marketeers* a adaptação rápida das marcas para manterem-se competitivas (Keller, 2009). Luxo está sempre em movimento, mudando sua forma, o que faz com que qualquer conceito estabelecido não dure longos períodos (Heine, 2012).

Este movimento das empresas leva a um dos grandes paradoxos do marketing de luxo; ampliar as vendas e crescer o portfolio de produtos em diferentes faixas de preço pode trazer imenso sucesso comercial hoje, mas pode moldar um futuro incerto, já que um produto que todos possuem deixa de ser um bem de luxo (Chandon, Laurent & Valette-Florence, 2016).

Relativamente a categorias de produtos de luxo, Fionda e Moore (2009) cita moda, perfumes e cosméticos, vinho e bebidas espirituosas, relógios e joalheria, automóveis, turismo, hotelaria e bancas privadas. Heine (2012) inclui também iguarias, restauração, outros meios de transporte (bicicletas, motocicletas, barcos e aviões) e decoração.

Heine (2012) categoriza marcas de luxo em quatro níveis (nível básico, médio, alto e elite) e inclui a categoria premium no limiar de entrada ao nível básico, uma linha difícil de traçar onde a única questão é o fato de marcas premium ainda terem que manter o pé no chão e não perder de vista as relações custo-benefício na sua estratégia de preço.

Luxo é um conceito relativo e para Kapferer e Laurent (2016), mais do que tentar definir todas as dimensões do luxo, a questão chave é compreender onde o consumidor percebe o início e o fim do que é luxo, o que pode variar muito de pessoa para pessoa e entre países. Logo, uma marca ser considerada de luxo ou não, pode depender muito mais do consumidor e de como ele vê o produto/serviço e as atividades da marca (Ko et al., 2017).

Diversos estudos dedicam-se então a explicar o consumo do luxo, especialmente em termos da sua função simbólica e ao nível individual e coletivo, caracterizando-o pelo seu valor psicológico, função de símbolo de status e como experiência de consumo de alto envolvimento (Fionda & Moore, 2009). Existem diversas razões pelas quais consumidores são atraídos por marcas e produtos de luxo e o elemento chave desta atração é muito mais simbólico do que necessariamente relativos aos

atributos do produto (Kastanakis & Balabanis 2012). Luxo para muitas pessoas também significa prazer pessoal e autoexpressão (Keller, 2009).

O marketing de produtos de luxo, logo, baseia-se fortemente na imagem que a marca passa e a gestão correta das atividades da marca é essencial. Em seu estudo, Heine (2012) apresenta alguns fatores chave na estratégia de marketing mix para segmentos de luxo;

- Os *produtos* devem alcançar as expectativas dos clientes, mas não necessariamente serem baseados em seus desejos. Ou seja, as marcas devem criar um “esperado inesperado”, se superando sempre. Além disso, os produtos devem ter altíssima qualidade, reforçada por garantias generosas e excelência na embalagem. Alcançar status de expert é extremamente desejado, o que pode ser obtido através de investimentos em inovação, criatividade e designers talentosos.
- O *preço* deve ser utilizado como estratégia para valorizar a imagem da marca, pois é um indicador de qualidade e prestígio. Ao contrário de produtos de massa, o aumento de preço no longo prazo em produtos de luxo aumenta a demanda e descontos devem ser pensados com cuidado para não desconstruir a imagem da marca.
- A *distribuição* deve ser seletiva, através de canais que contribuam para a imagem de exclusividade da marca. A proximidade da equipa de vendas, com atendimento de alto nível e experiência de consumo prazerosa são também fatores importantes na estratégia de distribuição.
- A *comunicação* deve ter como missão transmitir a personalidade e os benefícios simbólicos da marca. Desfiles, endossar por celebridades e investir em relações públicas são algumas estratégias adequadas para marcas de luxo.

No estudo de Keller (2009), o autor propõe dez estratégias para guiar o marketing de marcas de luxo:

- Manter e controlar a imagem premium da marca deve ser prioridade.
- *Branding* de luxo geralmente inclui a criação de associações de marca intangíveis e imagens aspiracionais.
- Todos os aspetos do programa de marketing devem estar alinhados para garantir qualidade e boa experiência de consumo.
- Elementos de marca podem ser importantes na construção do Capital da Marca.
- Associações secundárias com personalidades, eventos e país de origem também podem ser importantes na construção do Capital da Marca.
- Controlar cuidadosamente a distribuição via canais seletivos.
- Praticar estratégia de preços premium, com fortes sinais de qualidade e poucos descontos ou liquidações.
- Gestão cuidadosa da arquitetura de marca.
- A definição de competição deve ser feita de forma ampla, já que competem no consumo com outras categorias de produtos/serviços.
- Proteger legalmente a marca e combater falsificações.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO

Após a revisão da literatura e a partir dos autores de referência para o desenvolvimento do Plano de Marketing, foi elaborado o quadro de referência abaixo, que será a estrutura conceitual a ser adotada ao longo deste projeto, com maior incidência nos autores Kotler & Armstrong (2018), McDonald (2007) e Westwood (2006).

Para complementar os inputs teóricos a serem utilizados e considerando que uma parte essencial no desenvolvimento do projeto está relacionado aos conceitos e estratégias de marketing de luxo, posicionamento de marca e construção de Capital da Marca (com enfoque em imagem e notoriedade), foram incluídos também os autores Kotler & Keller (2012), Keller (2009) e Heine (2012).

Tabela 1 - Quadro de referência Teórico

ESTRUTURA		DESCRIÇÃO	AUTORES
Sumário Executivo		Breve resumo com as principais metas e recomendações do plano	Kotler e Armstrong (2018)
Missão		Declaração de missão da empresa	McDonald (2007), Westwood (2006)
Análise Externa		Descrição dos fatores ambientais externo e do mercado que a empresa se insere e que exercem ameaças e oportunidades para sua operação	Kotler e Armstrong (2018), Westwood (2006)
macro	micro		
Fatores PESTEL; político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal.	mercado, concorrência e consumidor		
Análise Interna			
recursos humanos, recursos financeiros, fornecedores, Oferta atual (4P's)		Descrição dos fatores internos da empresa e que identificam forças e fraquezas na sua operação.	
Análise SWOT		Matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes aos fatores externos e internos	Kotler e Armstrong (2018), McDonald (2007), Westwood (2006)
Pressupostos		Suposições relativas ao ambiente externo no qual o plano é desenvolvido	McDonald (2007), Westwood (2006)
STP		Segmentação, Target e Posicionamento. Vantagens Concorrenciais.	Kotler e Armstrong (2018), Kotler e Keller (2012), Keller (2009).
Objetivos de Marketing		Objetivos quantitativos e qualitativos	Westwood (2006), McDonald (2007)
Estratégias de Marketing		Estratégias de desenvolvimento, concorrencial, diferenciação, fidelização e alianças estratégicas.	Kotler e Armstrong (2018), McDonald (2007), Westwood (2006)

Plano de ação	Plano de ação para as variáveis do marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação)	Kotler e Armstrong (2018), Kotler e Keller (2012), Keller (2009), Heine (2012)
Orçamento	Previsão de custo do plano	McDonald (2007), Westwood (2006)
Cronograma	Previsão de realização das ações propostas	
Implementação e controle	Forma de realização e monitoramento do plano	

4. METODOLOGIA

O propósito da definição da metodologia de pesquisa utilizada é descrever como os objetivos específicos do projeto serão respondidos. O desenho da pesquisa é o plano geral para dar respostas a estas questões, informando a estratégias de pesquisa, escolhas sobre a forma de coletas de dados e horizonte de tempo em que a pesquisa será desenvolvida (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

4.1 Objetivo e Tipo de Estudo

Considerando o objetivo primordial deste projeto, que é o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa Lure, a abordagem escolhida foi a descritiva, pois faz-se necessário descrever uma realidade e traçar um perfil dos consumidores, do mercado e de todo o ambiente que envolve a empresa (Saunders et al., 2009). A pesquisa descritiva é caracterizada por uma definição prévia das questões a serem investigadas, sendo que a informação necessária é claramente definida, o que possibilita o planejamento e estruturação antecipados da pesquisa (Malhotra & Birks, 2007).

O método de recolha de dados seguiu uma abordagem mista, utilizando-se informações provenientes de dados secundários, entrevistas em profundidade e inquérito por questionário. O horizonte de tempo do estudo é *cross-sectional*, pois envolve a coleta de dados e informações de uma determinada população uma única vez (Malhotra & Birks, 2007).

4.2 Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação utilizada é a *Action Research*, onde há uma preocupação em resolver os problemas da organização objeto do estudo, havendo um envolvimento e uma proximidade entre o pesquisador e aqueles que lidam diretamente com as questões a serem resolvidas, ou seja, os colaboradores da empresa. Neste caso, o projeto será desenvolvido com a colaboração da proprietária e designer da marca. Esta estratégia difere de outras por seu foco muito claro na ação, incentivando a mudança, além de destacar a importância de se dedicar tempo ao diagnóstico e planejamento (Saunders et al., 2009).

Perry e Gummesson (2004) defendem quatro pontos essenciais relativos à esta tipologia de investigação; a realização, por um grupo de pessoas, de atividades associadas como planejar, atuar, observar e refletir, realizar ações de melhorias nos processos de grupos de trabalho, auxiliar na resolução de problemas mais complexos que ainda não tem disponíveis muitas informações e desenvolver um relatório sobre os resultados da investigação realizada.

Outra característica da *Action Research* é a natureza bastante iterativa do processo, sendo um ciclo de pesquisa-ação que tem seu início com um propósito claro e em um contexto bem definido.

Segue-se um diagnóstico para depois serem planeadas as ações, realizadas e avaliadas. A espiral do processo segue levando em consideração os resultados obtidos nos ciclos anteriores, levando para o futuro e para novos contextos o conhecimento adquirido (Saunders et al., 2009).

4.3 Amostragem e Recolha de dados

A recolha dos dados foi realizada conforme a necessidade de informações em cada fase do projeto, de acordo com o Quadro de Referência Teórico apresentado no item 3. Assim, a estruturação da recolha de dados foi faseada.

Para a Análise Externa macro (fatores PESTEL), foram utilizados dados secundários para caracterizar o ambiente externo que envolve a marca. Para a Análise Externa micro, especificamente análise do mercado e da concorrência, foram utilizados dados secundários externos e dados primários provenientes de entrevista aberta, semiestruturada, de caráter informal, realizada com a proprietária da empresa em maio de 2019 e seguindo guião conforme Anexo B.

A análise do cliente recorreu aos dados primários fornecidos pela proprietária da Lure, e também foram realizadas entrevistas por telefone, semiestruturadas e de caráter informal com duas clientes da marca no início de Julho de 2019. Estas entrevistas seguiram um guião (Anexo C). Também foi realizado inquérito por questionário online (Anexo D), feito na plataforma *Google Forms*, enviado para uma listagem de 57 clientes da Lure, que efetuaram compras de 2018 até a data do inquérito. Este questionário ficou disponível por duas semanas, de 21 de Julho a 4 de Agosto de 2019 e obtivemos 11 respostas. O objetivo tanto da entrevista com as duas clientes, quanto do inquérito online, foi perceber motivações para compra de joias, compreender melhor o perfil dos clientes Lure e aferir as suas perceções sobre a experiência de compra com a marca. É importante destacar que foi uma premissa do inquérito ser enviado apenas para clientes que efetivamente adquiriram produtos da marca e foi uma preferência da proprietária da empresa que fossem apenas de 2018 para hoje.

Considerando o caráter colaborativo e iterativo da estratégia de *Action Research*, no final do mês de Agosto, já de posse de todos os dados recolhidos e analisados e um esboço prévio dos objetivos e estratégias do plano, assim como o plano de ação para o marketing mix, foi realizado em São Paulo, no atelier da marca, um workshop com a proprietária da Lure. O objetivo foi apresentar e discutir todo o material citado. De uma forma conjunta, foram revistas e validadas as ações e definidos detalhes para a viabilização do plano de acordo com as capacidades e realidade da empresa.

O método de amostragem de dados escolhido foi o não-probabilístico por conveniência. Este método caracteriza-se por depender do julgamento pessoal do pesquisador de quais elementos incluir na amostra, e apesar de poder produzir boas estimativas sobre as características da população, não pode ser estatisticamente projetado para todos (Malhotra & Birks, 2007). Este método específico foi selecionado pela impossibilidade de coleta de dados de toda a população e pela ausência da necessidade de que fossem feitas inferências estatísticas baseadas a partir de uma amostra (Saunders et al., 2009).

4.4 Análise e constrangimentos metodológicos

Para os dados obtidos no inquérito por questionário online, foi realizada análise descritiva, conforme consta no Anexo F, com objetivo de verificar as principais tendências, traçar um perfil do cliente Lure e perceber o seu comportamento quanto motivações, hábitos e uso de joias.

Ao longo do desenvolvimento do projeto foram encontradas limitações que impediram uma análise mais profunda e obtenção de dados que traduzissem perfeitamente o perfil dos clientes da empresa. Na análise interna, por solicitação da proprietária da empresa, não foram aqui incluídos os números referentes ao histórico de resultados financeiros e maiores detalhes quanto à formulação

dos preços dos produtos, porém, eles foram informados à investigadora, que os considerou na formulação de todas as estratégias do plano.

Relativamente à análise dos clientes, por impossibilidade de contato com um número significativo de pessoas da base de dados da empresa (devido a preservação da identidade e tranquilidade dos clientes), não foi possível a realização de um *focus group*, e mesmo no inquérito online, a taxa de respostas foi muito baixa (apenas 19%). Assim, a amostra é pouco representativa e o perfil do cliente foi baseado na reunião de todas as informações obtidas nas pesquisas de dados primários e secundários, na revisão da literatura e principalmente nos relatos da proprietária da marca, que mantém relação muito próxima aos clientes.

5. PLANO DE MARKETING

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este projeto tem como objetivo a elaboração do Plano de Marketing para a joalheria brasileira Lure, sediada na cidade de São Paulo, a ser implantado no período de janeiro a dezembro de 2020. Neste sentido, realizou-se a recolha e análise de dados secundários para entender o ambiente externo e interno da empresa, bem como de dados primários, especificamente uma entrevista em profundidade com a proprietária e designer da marca, duas entrevistas em profundidade, via telefone, a atuais clientes, e, por último, um inquérito online enviado para clientes selecionados pela empresa. Após a análise dos dados obtidos e considerando os objetivos de curto prazo informados pela empresa, foram elaboradas as sugestões de STP e objetivos do plano, além das ações táticas para o marketing *mix*. Considerando o caráter colaborativo e iterativo da estratégia de investigação (*Action Research*), foi realizada uma reunião, no atelier da marca em São Paulo, com a proprietária, onde foram apresentados os dados obtidos, e em conjunto, discutidas as sugestões para o plano, de forma a validar as ações e definir detalhes para sua futura realização. Desta forma, foram definidos objetivos que contribuam para a continuação do crescimento da empresa através de estratégia de desenvolvimento de penetração de mercado, fazer face à concorrência com foco em nicho, estratégias de diferenciação, fidelização e alianças, a fim da empresa se tornar cada vez mais conhecida e obter maior participação no mercado de joias brasileiro.

5.2 MISSÃO DA EMPRESA

A missão da Lure é criar joias cheias de elegância e personalidade, que empodere as mulheres e as permita valorizar sua beleza ao seu jeito.

5.3 ANÁLISE EXTERNA – MACRO

5.3.1 Fatores Políticos

O Brasil passou recentemente por um grave período de instabilidade política, iniciado em 2014, e antecedido por uma das piores crises econômicas da história. Este período foi marcado pelas investigações da “Operação Lava Jato”, realizada pela Polícia Federal, que trouxe à tona graves casos de corrupção e desvios de recursos públicos em várias esferas do governo e em grandes empresas privadas. Houve vários episódios de protestos da população, insatisfeita com as ações de seus governantes e a piora das condições de vida do brasileiro. Esta crise culminou com o impeachment da presidente em 2016 e as investigações levaram à prisão ou afastamento de vários políticos de alto escalão, funcionários públicos e empresários de algumas das maiores empresas brasileiras.

Todo este ambiente de incertezas afetou profundamente o país e como resultado ocorreram fuga de investimentos, especulação no mercado de capitais, paralisação do trâmite de reformas políticas importantes, entre outras consequências gravíssimas ao país (Curado, 2017).

No final de 2018 houve a eleição do novo presidente e o país está ainda se reorganizando rumo à recuperação dos estragos causados por esse período. Apesar de, desde 2017, a crise política ter se atenuado, o futuro do Brasil ainda é incerto e depende muito de mudanças estruturais urgentes, como as reformas da previdência e tributária, que já estão em tramitação no governo.

5.3.2 Fatores Económicos

Com a crise político-económica que teve início em 2014, a economia brasileira obteve uma das piores quedas da história. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que o Produto Interno Bruto (PIB) teve dois anos consecutivos de retração – 2015 (-3,5%) e 2016 (-3,3%). Uma leve recuperação iniciou-se em 2017 e 2018, tendo o PIB avançado em cada ano 1,1%, índices que mostram uma melhora ainda muito lenta (Alvarenga & Silveira, 2019). Segundo o Banco Mundial (2019) a crise económica teve como causas a queda dos preços das *commodities* e da limitada capacidade na realização das reformas fiscais necessárias em todos os níveis de governo, afetando a confiança de consumidores e investidores.

A retração também atingiu de forma dura as empresas e famílias brasileiras. No início de 2019 a taxa de desemprego alcançou 12,4%, maior pico da série histórica, representando 13 milhões de pessoas desocupadas. O maior número de fechamento de vagas está na indústria e na construção civil. Este cenário atinge especialmente as classes menos favorecidas, além de criar um cenário de diminuição do consumo de forma geral. (IBGE, 2019).

Para o Banco Mundial (2019), o Brasil tem como desafio económico mais urgente a restauração da sustentabilidade fiscal, além de precisar fomentar o aumento da produtividade e desenvolvimento de infraestrutura, que ainda é muito precária, sendo uma oportunidade de investimentos futuros, desde que o governo melhore sua capacidade de planejamento, aprimore o ambiente regulatório e alavanque recursos privados para investimentos.

Nas previsões para os próximos anos, os dados são otimistas. Estima-se que o PIB voltará a crescer gradualmente, e até 2023 chegue ao patamar de 3,4% (Horta & Giambiagi, 2018). Dados do Banco Central do Brasil (2019) mantém para 2019 a taxa de juros em 6,5% ao ano, em queda desde 2016 quando estava em 14,25% a.a., o que, de forma prática, estimula a economia e a procura por crédito, consequentemente retomando o poder de compra e consumo do brasileiro.

5.3.3 Fatores Socioculturais

O Brasil é um país continental e com uma população de aproximadamente 210 milhões de habitantes. A maior concentração populacional é nos centros urbanos e em especial na região sudeste do Brasil, que concentra 42% da população e engloba os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. A cidade de São Paulo é a maior e mais rica capital do Brasil, concentrando aproximadamente 12,18 milhões de habitantes e respondendo por 10% do PIB brasileiro, o dobro do segundo colocado, o Rio de Janeiro (IPEA, 2019). Também é o estado que mais consome joias no país, contribuindo para 50% das vendas de todo o setor (Malta, 2019a).

O Brasil também é um país de contrastes. Segundo o IBGE (2018), 10% da população concentra quase a metade dos rendimentos do país e 1% da população detém os maiores rendimentos mensais

(média de R\$27.213¹). Os maiores rendimentos per capita concentram-se nas regiões sul e sudeste do Brasil.

Estas classes mais abastadas foram pouco atingidas pela crise económica, porém, notou-se uma mudança de comportamento nos seus hábitos e redução de compras não planejadas pela insegurança nos empregos. Também o aumento dos níveis de criminalidade nas ruas e os escândalos de corrupção na política e em grandes corporações tornou a exibição de poder de compra quase inadequada, fazendo as classes mais altas adotarem uma atmosfera mais descontraída e informal (Euromonitor International, 2019a).

A crescente participação feminina no mercado de trabalho é um fator relevante para o cenário do consumo, em especial para o mercado de joias. Um levantamento da OIT (Organização Internacional do Trabalho) estima o aumento desta participação em um quarto até 2025 no Brasil. Com cada vez mais mulheres conquistando independência financeira, as joalherias tiveram de trabalhar para atender suas necessidades, que giram em torno de peças que expressem individualidade e que acompanhem suas rotinas diárias (IBGM, 2019b).

O fator geracional também é uma variável importante. Ao nível mundial, o mercado de luxo foi impulsionado pelas gerações Y (*millenials*) e Z. Estas gerações possuem muitas particularidades em seus hábitos de consumo, obrigando as empresas a repensarem o que e como entregam suas ofertas (Bain & Company, 2018). Se antes marcas de luxo faziam um monólogo sobre si, agora devem trabalhar para estabelecer uma relação próxima, genuína e baseada em experiências aos clientes (Deconto, 2018).

5.3.4 Fatores Tecnológicos

O crescimento do comércio digital e a presença cada vez maior das empresas no online é um ponto de destaque ao analisarmos as oportunidades tecnológicas. No mercado de luxo, em termos mundiais, o aumento de vendas no e-commerce foi de 24% em 2018, representando 10% das vendas totais. Estima-se que até 2025 o e-commerce representará 25% das vendas do mercado de luxo (D'Arpizio et al., 2018).

Porém, na contramão desta tendência, o setor de joias apresenta números reduzidos, sendo as vendas online apenas 5% do mercado hoje e com estimativa de chegar no máximo a 10% até 2020. O provável motivo desta menor adesão ao e-commerce de joias seria a maior confiança nas lojas físicas e o maior contato com a peça, fator crucial em compras de alto envolvimento, onde a experiência sensorial é uma variável importante (McKinsey & Company, 2014).

Neste cenário, segundo o relatório de tendências do setor de joias da consultoria McKinsey & Company (2014), o uso de mídias digitais para joalherias é muito mais significativo para informar o consumidor, moldar a identidade da marca e construir uma relação mais próxima com o público.

Outro fator de destaque no cenário tecnológico é relativo à produção de joias no Brasil. Apesar das dificuldades económicas, a indústria, tanto nas áreas de extração de minérios e pedras quanto na produção de peças, vem investindo em melhorias no padrão de qualidade e se tornando mais competitiva através da importação de máquinas, ferramentas, insumos e desenvolvimento do design brasileiro (Ruckhaber, 2016).

5.3.5 Fatores Ecológicos

A extração de metais e pedras preciosas é certamente a questão mais relevante em termos ambientais envolvendo o setor da joalheria. A legislação brasileira regulamenta essas atividades

¹ Aproximadamente 5.987 euros – referência câmbio Setembro/2019

através da Lei nº227/67, o Código de Mineração, e suas leis complementares, que preveem, além da concessão e fiscalização das atividades de mineração, também questões relativas ao trabalho legalizado nas minas, controle da poluição do ar e da água no entorno e recuperação das áreas degradadas. A extração de pedras e ouro no Brasil é realizada cada vez mais por minas com alta tecnologia e preservação ambiental, porém ainda se encontra a modalidade de garimpos, que representam em torno de um terço da produção (Ruckhaber, 2016). Mesmo assim, o país vez por outra se depara com o lado perigoso da mineração, especialmente com problemas sérios em barragens de rejeitos, contaminadas com substâncias tóxicas ou com riscos de rompimento (Malta, 2019a).

Segundo o relatório de tendências no setor joalheiro da consultoria britânica WGSN, os jovens consumidores são especialmente sensíveis em relação às questões socioambientais que rodeiam os produtos que consomem, existindo uma preocupação real quanto à origem das matérias-primas e formas de produção. Nos anos 90, a venda ilegal de diamantes que financiou a guerra civil na Serra Leoa, em África, foi um episódio de destaque, levando inclusive a De Beers, maior mineradora de diamantes do mundo, a embalar suas pedras com um certificado de que as mesmas não eram de zonas de conflito (Malta, 2019a). No Brasil, a Lei 10.743/03 determina a Certificação do Processo de *Kimberley* para a importação e exportação de todos os diamantes brutos no país, mecanismo internacional de certificação de origem de diamantes que visa impedir o financiamento de conflitos pelo seu comércio.

5.3.6 Fatores Legais

As legislações que incidem sobre o setor de joias no Brasil são, de forma geral, referentes às questões ambientais (citadas no item 5.3.5), financeiras e tributárias, além das legislações específicas que regem as relações de compra e venda, neste caso, o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor.

A lei tributária tem grande impacto nas empresas brasileiras. O sistema tributário brasileiro é muito complexo e pesado para o empreendedor, não havendo a figura de um imposto único para todas as atividades, logo a tributação varia de acordo com as vendas, produção, local de distribuição, lucros, entre outros fatores. Para joalherias que fabricam suas peças, os mais relevantes são o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), que é um imposto estadual e em São Paulo possui alíquota de 18%, e o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), imposto federal cuja alíquota é 12%. Hoje, no Estado de São Paulo, uma empresa produtora de joias pode chegar à uma carga tributária total de 40%, muito acima da média internacional de 18% (IBGM, 2017), logo, uma boa assessoria contábil é essencial à saúde financeira da empresa.

Relativamente à legislação financeira, destacam-se as normas do COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras), órgão responsável pelo combate especialmente à crimes de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. O COAF atua principalmente em mercados que não possuem órgão próprio de regulamentação, como é o caso do setor joalheiro, e determina a notificação, por parte das empresas, de operações que possam ser suspeitas de tentativas de crimes financeiros, sob pena da joalheria ser acusada como cúmplice (IBGM, 2019a).

Segundo Écio Moraes, diretor do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais), a informalidade é uma problemática no setor de joias, porém notam-se mudanças; em 2018, São Paulo registrou um aumento de 10% na arrecadação do ICMS, mas parte desse aumento reflete empresas já atuantes no mercado que se regularizaram e passaram a pagar seus impostos corretamente (Malta, 2019a). A questão tributária e da informalidade deverão sofrer mudanças com a futura reforma tributária, que está na agenda governamental para 2019, onde deverá ser instituída a figura de um imposto único

sobre operações financeiras, o que simplificará e modernizará o sistema, porém ainda não há definição sobre novas alíquotas de impostos.

5.4 ANÁLISE EXTERNA – MICRO

5.4.1 Análise do Mercado Nacional de Luxo

O mercado para itens de luxo no Brasil sentiu os reflexos da crise político-econômica que atingiu o país, aferindo queda de 8,5% em 2017 e fazendo o Brasil regredir duas posições no ranking global de mercados de luxo, estando hoje em 22º lugar. Já em 2018 houve melhora do cenário, impulsionado principalmente por setores ligados a experiências (como gastronomia e turismo). O mercado de luxo brasileiro apresentou um crescimento de 2,5% em 2018 e tem previsão de crescimento de 10% até 2022, o que deverá compensar a recessão do setor durante a crise (Deconto, 2018).

O resultado brasileiro ficou abaixo dos índices globais. Mundialmente, o mercado de luxo cresceu 5% em 2018, puxado primeiramente pela categoria de carros de luxo e em seguida experiências (hotelaria, gastronomia e cruzeiros). Na categoria de bens de luxo pessoais, o destaque em crescimento mundial está nos itens sapatos e joias, que cresceram 7% em 2018. É de destacar-se que o aumento mundial do consumo de bens de luxo foi feito de forma local, ou seja, consumidores comprando em seus próprios países, inclusive na China, enquanto que a venda para turistas permaneceu na média dos anos anteriores (Bain & Company, 2018).

O mercado de luxo brasileiro é recente, datando do início da década de 90, quando houve a estabilização da moeda no Brasil após um longo período de inflação e instabilidade econômica, e a abertura ao mercado externo, causando na época uma invasão de marcas de luxo no país e tornando-o o segundo melhor mercado emergente neste segmento, atrás do Asiático (Ruckhaber, 2016).

Para atuar no mercado de luxo brasileiro é importante conhecer este consumidor. O brasileiro valoriza muito o atendimento personalizado e a proximidade ao vendedor em compras de alto envolvimento como bens de luxo, sendo inclusive comum, cliente e vendedor trocarem números de telemóvel, receber produtos em casa e criar um relacionamento antes da efetivação da compra (Deconto, 2018).

É interessante citar que o impacto da crise está muito relacionado a mudanças no comportamento deste consumidor, onde mesmo os que não tiveram seu poder de compra prejudicado pela situação do país, preferiram adotar uma postura mais moderada e de menos ostentação. Este ritmo de incertezas também afetou a capacidade de planejamento das empresas do setor de luxo, que face as oscilações nas vendas, tem dificuldades em organizar planos de longo prazo como estratégias de expansão ou ações locais inovadoras (Euromonitor International, 2019b).

5.4.2 Análise do Mercado Nacional de Joias

O mercado de joias no Brasil é um setor altamente fragmentado, caracterizado pela maioria de empresas de pequeno porte com gerência familiar e poucos *players* de grande porte. É um setor muito competitivo, com produtos cada vez de maior qualidade e preços atraentes, principalmente para produtos de design, que incorporam a diversidade das pedras brasileiras (Ruckhaber, 2016).

A fragmentação do mercado de joias é uma característica global desta indústria. Mundialmente, os dez maiores grupos de joalheria respondem a somente 12% do mercado. O restante é formado por marcas nacionais fortes e pequenas e médias empresas. Apesar disso, estima-se que a participação de grandes grupos globais de joalheria deve dobrar através da aquisição de grupos nacionais e joalherias menores de destaque, assim como estas tornarem-se mundialmente conhecidas através da internacionalização da marca, impulsionada por fundos de *private equity*, movimento similar ao que aconteceu na indústria da moda (Mckinsey & Company, 2014).

Segundo o diretor do IBGM, o mercado de joias no Brasil acompanha os movimentos da economia. As vendas nacionais cresceram, em 2018, entre 3% a 5%, mas ainda estão longe do patamar anterior à crise. Foi percebida a diminuição na produção de joias, assim como a queda de postos de trabalho no setor, que encolheu 30% nos últimos 10 anos. Os preços das joias também se elevaram, pressionados pela alta do dólar e da cotação do ouro e da prata. Mesmo com a estabilização do cenário político pós-eleições, o consumidor e investidores ainda estão cautelosos e aguardando os rumos do novo governo para poderem então tomar suas decisões de consumo (Malta, 2019a).

As dificuldades noutros países da América Latina, em especial na Argentina, também impactaram as vendas para turistas estrangeiros, o que representava uma parcela importante da receita do setor (Malta, 2019b). Já as exportações mostram um cenário favorável, tendo obtido aumento de 5% em 2018 e demonstrando um crescimento estável desde 2016 (Malta, 2019c). Exportar tem sido uma saída atrativa no setor, pela diferença do dólar em comparação com o Real Brasileiro, pelas taxas tributárias leves e pelo fato do Brasil ser internacionalmente conhecido pela variedade de pedras e peculiaridade no design (Gasperini, 2009).

O atual cenário econômico brasileiro abriu portas para a maior concorrência entre joalheiras finas e joalherias tidas como “não luxuosas”, como por exemplo a Vivara Life e Pandora, que oferecem produtos que são vistos como de qualidade superior, porém com preços muito mais acessíveis (Euromonitor International, 2019a).

Este tipo de competição é uma tendência ao nível mundial. Cada vez mais o limiar entre joia finas ou não está se confundindo. Além disso, o consumo híbrido, quando a pessoa mistura peças de altíssimo valor com outras mais baratas ou até bijuterias e vestuário de *fast fashion*, é outra tendência que veio para ficar. Nesta linha, joalherias finas podem escolher atuar no topo do luxo e comunicar isto fortemente nas ações de marketing, experiências de loja e relação com o cliente ou incluir no seu portfólio peças mais acessíveis, para atrair consumidores mais jovens ou menos abastados, promovendo um ponto de entrada na marca (McKinsey & Company, 2014).

O relatório “*Jewelry in Latin América*” (Euromonitor International, 2018) aponta que, apesar da fragilidade econômica, as perspectivas são positivas já que o mercado se esforça em inovar, especialmente para atender a demanda por peças mais acessíveis. O relatório também destaca que o Brasil, principalmente no nicho de joias finas e relógios, conseguiu se manter durante a crise graças ao atendimento próximo ao cliente e opções flexíveis de pagamento.

5.4.3 Análise da Concorrência

O mercado de joalheria é bastante concorrido, sendo fundamental a realização da análise dos oponentes, identificando suas principais características, forças e fraquezas. A Lure possui concorrentes diretos e indiretos. Foram aqui considerados como concorrentes diretos marcas citadas pela proprietária da Lure que são frequentadas por suas clientes e marcas que possuem atendimento similar ao da empresa (atendimento exclusivo, com hora marcada e na cidade de São Paulo). Como concorrentes indiretos consideramos médias e grandes redes de joalherias que possam ser alternativas de compra dos clientes. Como concorrentes diretos temos:

- *Elizabete Gaspar* é uma joalheria criada em 1995 na cidade de São Paulo, levando o nome de sua fundadora. Possui um atelier para atendimento privativo das clientes. Tem um portfólio bastante variado e além de suas coleções, também produz peças conforme encomenda. Os produtos da marca tem como principal característica a variedade de pedras, inclusive numa mesma peça, compondo peças alegres e coloridas. Relativamente

ao meio digital possui website com e-commerce online, o que possibilita a compra de qualquer localidade no Brasil. Também está presente no Instagram, rede utilizada para divulgação da marca. Possui coleções em parcerias com influenciadoras digitais, além de suas peças serem usadas também por blogueiras famosas e celebridades.

- *Andrea Colli Gem* é uma joalheria fundada em 2017 em São Paulo pelas sócias Viviane Ferreira, responsável pelo gerenciamento da marca e Andrea Colli, responsável pelo design das joias. A marca possui seu atelier próprio e também vende através de seu website, entregando em todo o Brasil, nas multimarcas online The Galerist, I. Lovee e Shop2gether e na loja multimarcas Pinga, também em São Paulo. A joalheria produz peças de design autoral que possuem um estilo bastante conceitual e irreverente. No meio digital está presente no Instagram e Facebook, redes utilizadas para divulgação da marca.
- *Beatriz Werebe* é uma joalheria na cidade de São Paulo fundada em 2009. Sua proposta é oferecer ao cliente um portfolio de produtos montado através da curadoria e representação com exclusividade de marcas nacionais e internacionais, cobrindo assim um amplo campo em termos de estilos de joias. A marca não produz suas próprias coleções. Possui um atelier para atendimento com hora marcada onde o cliente pode conhecer o *mix* de produtos. A comunicação é realizada principalmente através do Instagram da marca.
- *Victoria Sayeg* é uma designer brasileira que dá nome à sua marca de joias fundada em 2015 na cidade de São Paulo. As coleções são todas autorais. Também produz peças exclusivas, conforme pedido do cliente. A marca atende em atelier próprio e também vende suas peças para todo o país através de seu website e da multimarca online Shop2gether, além de estar presente no mercado internacional através de uma empresa de representação. Relativamente à comunicação, faz divulgação em suas páginas nas redes sociais Instagram, Facebook e Pinterest e tem forte atuação em relações públicas para *press-releases* em revistas de moda e lifestyle como Vogue, Glamour e L'official.
- *Carolina Neves* é uma joalheria criada em 2011 na cidade de Vitória, Espírito Santo, região sudeste do Brasil e que leva o nome de sua fundadora e designer. A joalheria tem forte atuação na sua cidade natal e também na cidade de São Paulo, onde possui um espaço dentro de uma loja que representa a marca. Também está presente no cenário internacional, onde possui representação em duas lojas na cidade de Nova York. A marca possui um portfolio bastante variado de peças mais clássicas e jovens. Além das lojas representantes citadas, a joalheria possui loja própria em Vitória e um website, entregando suas peças em todo o Brasil. A comunicação é realizada principalmente através das suas páginas no Instagram, Facebook e Pinterest, além de atuação em relações públicas, com citações em revistas e blogs de moda e *lifestyle*.

Como concorrentes indiretos são incluídas as médias e grandes redes de joalheria presentes no Brasil, como Vivara, HStern, Amsterdam Sauer e Tiffany & Co. Estes concorrentes são considerados por possuírem produtos de qualidade, com design diferenciado e pagamento facilitado, sendo possível o parcelamento das compras. Estes fatores são pontos de paridade com a Lure. Como pontos de diferença são considerados a maior notoriedade destas marcas, maior variedade de peças, possibilidade reduzida de personalização de alto grau nas peças ou produção de peças exclusivas.

Uma tendência de mercado que vem se solidificando, fazendo-se necessária ser aqui citada, é a inclusão de joias no portfolio de produtos de marcas que não atuam tradicionalmente neste setor, no

caso, grandes marcas de moda (por exemplo Louis Vuitton, Prada, Gucci, Armani e a brasileira Animale). Apesar deste estudo considerar que estas marcas não concorrem com a Lure no mesmo nível dos concorrentes citados como diretos ou indiretos, por, de forma geral, não serem de imediato uma segunda alternativa de compra do cliente, é importante indicá-los. Além disso, conforme referido no item 2.4 da revisão da literatura, a definição da competição deve ser feita de forma ampla já que o consumo de um item de luxo, como uma joia, compete com outras categorias, fator importante de ser aqui, lembrado. Logo é interessante observar a movimentação destas marcas.

No Anexo E apresenta-se uma tabela que foi desenvolvida para listar e comparar com a Lure algumas características relativas ao Marketing Mix e práticas de CRM destes concorrentes diretos, assim como analisar suas principais forças e fraquezas.

5.4.4 Análise dos clientes

A Lure possui um cliente target muito bem definido e vem ao longo dos anos trabalhando fortemente no seu nicho. Com a finalidade de perceber melhor as motivações e hábitos de compra e uso de joias destes clientes, verificar a imagem que estes tem da marca Lure, como correu suas experiências de compra e perceber suas características demográficas, foram realizadas entrevistas por telefone com duas clientes indicadas pela proprietária da marca no início de Julho de 2019 e realizamos um inquérito online entre o final de Julho e início de Agosto de 2019, utilizando a plataforma *Google Forms*, e que foi enviado para uma lista de 57 clientes selecionados pela empresa, que efetuaram compras de 2018 até a data do inquérito, onde foram obtidas 11 respostas. Os relatos em entrevista da proprietária da marca também foram de extrema importância e ponto de partida para a formação do perfil da cliente Lure.

As clientes Lure são prioritariamente mulheres, na faixa dos 30 a 40 anos, que vivem e trabalham na cidade de São Paulo. São pessoas independentes, com alto nível de estudos. São as chamadas *self-made woman*, que construíram para si uma carreira de sucesso e seus rendimentos não são provenientes de heranças ou casamento, e sim, fruto de seu trabalho. Adquirem joias como um presente para si, para comemorar suas conquistas pessoais e profissionais e para usar no dia-a-dia. Querem joias que ornem com suas roupas e que transmitam elegância e personalidade de forma discreta, sem chamar atenção.

Uma parcela menor de clientes são de outras regiões do Brasil, em especial no Nordeste, onde a marca possui um parceiro que a representa e no Norte, terra natal da proprietária da marca. Não obtivemos no inquérito respostas deste público, logo o perfil foi disponibilizado pela proprietária da marca. São mulheres, de alto poder aquisitivo, por vezes até maior que as clientes de São Paulo, na faixa dos 30 a 40 anos, casadas, e que adquirem joias também para comemorar suas conquistas e como forma de reconhecimento social. São mulheres com bom nível de estudos e se inspiram na sociedade paulistana como referências em moda, comportamento e bom gosto.

Por fim, a Lure possui um pequeno número de clientes homens, que adquirem joias para presente. Muitos são cônjuges das clientes mulheres da Lure ou amigos da proprietária da marca. Alguns também vieram através do lançamento de uma coleção masculina realizada em 2018.

- Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente é de muita proximidade, baseada no atendimento presencial ou via WhatsApp e telemóvel. Em 2019 teve início o envio de newsletter para a base de e-mails da marca, com novidades sobre eventos, apresentação de produtos e dicas de *lifestyle*, porém esta ação ainda não possui uma calendarização bem definida. É imprescindível destacar que a base de dados de clientes não está completa e organizada, sendo composta de e-mail e número de telemóvel de apenas

alguns clientes. A empresa não possui nenhum sistema para a gestão destes dados. Relativamente a políticas de retenção de clientes e pós-vendas, não há ações definidas para fidelização, sendo que as relações que se tornaram de longo prazo foram principalmente graças à proximidade que a proprietária da marca mantém com alguns clientes, por vezes inclusive estabelecendo relações de amizade.

- Resumo das respostas do inquérito por questionário

Foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos através do inquérito por questionário, cujos resultados constam nos gráficos do Anexo F. Nota-se que relativamente a ocasião de compra, a maioria adquire joias para usar no seu dia-a-dia (45%) e para comemorações pessoais (36%), ou seja, para si mesmos. Apenas 9% dos respondentes disseram comprar para presente – gráfico 1. Como fontes de consulta para opiniões ou mais informações sobre uma joia, estes clientes recorrem primeiramente a amigos (55%) e fazem pesquisas na internet (45%) – gráfico 2. Para a grande maioria, joias significam elegância e personalidade (73%). Outras opções muito citadas foram lembranças e realização pessoal (45%), feminilidade (36%) e diferenciação (27%) – gráfico 3.

No gráfico 4 temos dados sobre características comportamentais dos clientes, relativas à motivação, hábitos e uso de joias, obtidos através de frases a serem avaliadas numa escala *Likert* de grau de discordância ou concordância. A maioria dos clientes (64%) mostram segurança em relação às suas escolhas, não se importando tanto com a opinião alheia sobre joias que tenham gostado muito. Relativamente ao fato de pesquisarem ou não em várias lojas antes de adquirir uma joia, a maioria (54%) efetua algum tipo de pesquisa, porém nota-se que 27% não pesquisa nada recorrendo direto à uma única loja. A exclusividade é um fator de interesse, sendo que 82% disseram gostar de possuir joias que quase ninguém tem. Também mostraram preferência por peças menores, mais discretas e que não chamam muito a atenção. O medo de se arrepender de uma compra é uma realidade para 55% dos respondentes, porém os demais demonstraram segurança em suas escolhas. Demonstraram segurança também relativamente à combinação das joias com suas roupas (63%), porém nota-se que na combinação com outras joias e bijuterias que possuem, já há mais dúvidas. Dos respondentes, 72% em algum grau considera comprar uma joia que não estava procurando, caso a mesma esteja com um desconto muito atrativo, e 18% mostraram-se neutros à questão, revelando a possibilidade de considerar uma boa oportunidade. Peças com preço muito abaixo de outras lojas causam alguma desconfiança quanto à qualidade para a maioria dos respondentes. Por fim, para a maioria dos clientes (72%), o preço da joia é uma variável que pesa na decisão de compra, mesmo que tenham gostado muito da peça.

No gráfico 5 temos dados sobre o grau de importância que os clientes atribuem a determinadas variáveis relativas ao produto no momento da decisão da compra. A marca da joia não é considerada um fator tão relevante para 72% dos respondentes, e não houve respostas destacando-a como extremamente importante. Já o design da joia e sua qualidade mostraram-se muito importantes, destacando que o design é considerado de extrema importância para 64% dos clientes, superando inclusive a qualidade, classificada como extremamente importante para 36% dos respondentes. A originalidade da peça é considerada uma variável relevante, mas em diferentes graus para os clientes, notando-se pelas respostas que uns a consideram de extrema importância, porém outros a consideram pouco. Os materiais empregados na peça são relevantes, porém, a origem deles não se mostrou uma variável tão importante para todos, tendo sido obtidas respostas em diferentes graus entre pouco e extremamente importante. Relativamente às questões de tendências atuais e estar na moda, esta variável não se mostrou tão importante para os respondentes, sendo que para 64% é pouco ou nada importante. A peça ter utilidade, ou seja, poder ser usada em várias ocasiões, se

mostrou em algum nível de importante à extremamente importante para todos os respondentes. Relativamente as variáveis que envolvem questões financeiras, o preço destaca-se com maior peso na decisão, sendo de extrema importância para 55% dos clientes e muito importante para 36%. Já na forma de pagamento estes números se invertem entre estas duas categorias, sendo uma variável também de muito peso, mas não tanto quanto o preço final da peça. A oferta de descontos para a compra de uma peça também se mostra como um ponto extremamente relevante na decisão do cliente. Por fim, nas questões de pós-venda da joia, a garantia da peça e a disponibilização de serviços de manutenção é extremamente importante para 55% dos respondentes, com destaque para a garantia.

Relativamente às questões específicas sobre a empresa Lure, a maior fonte de primeiro contato com a marca é através da recomendação de outras pessoas, sendo que 73% dos respondentes conheceram a marca desta forma – gráfico 6. A maioria dos respondentes (91%) utilizam exclusivamente o Instagram para acompanhar a marca – gráfico 7.

No gráfico 8 constam resultados sobre a aferição da satisfação dos clientes em variáveis relativas à experiência de sua última compra com a Lure. 91% dos respondentes se disseram muito satisfeitos com o design de sua peça. Quanto a qualidade, 27% ficaram satisfeitos e 73% muito satisfeitos e quanto a embalagem da joia, 82% ficaram muito satisfeitos. Relativamente a variedade de produtos da marca, 82% ficaram em algum grau satisfeitos, e destaca-se que 18% se disseram indiferentes a este aspeto. Nas variáveis relativas a questões financeiras, o preço da joia e descontos oferecidos obtiveram avaliação negativa (insatisfeita) de 9% dos respondentes. De forma geral, 73% dos clientes se disseram satisfeitos com o preço de sua peça e 18% muito satisfeitos. Já as formas de pagamento disponíveis e descontos oferecidos foram melhor avaliados, sendo que 64% ficaram muito satisfeitos com as formas de pagamento e 45% ficaram muito satisfeitos com os descontos na compra da peça. Sendo que 9% se disseram indiferentes aos descontos. Na relação preço x qualidade 64% se disseram satisfeitos e 36% muito satisfeitos. A comunicação durante a compra foi bem avaliada, sendo que 82% se mostraram muito satisfeitos e a totalidade dos inquiridos se disseram muito satisfeitos com o atendimento da Lure durante a aquisição da joia, que no caso é realizado pela proprietária, tendo sido este o aspeto mais bem avaliado. 64% dos respondentes disseram estar muito satisfeitos com o prazo de entrega da peça. Na avaliação geral da mais recente experiência de compra de uma joia Lure, 91% se disseram muito satisfeitos e 9% satisfeito

Relativamente às características que os clientes atribuem a uma joia Lure, os atributos mais destacados foram o design diferenciado das peças e a elegância (91%), seguidos da criatividade (82%), qualidade das joias (73%), beleza e luxuosidade (64%), feminilidade e o caráter único das joias (54%) – gráfico 9. Dos respondentes, todos classificaram como 9 (27%) ou 10 (73%) a probabilidade de indicarem a Lure a um amigo ou familiar, numa escala de 0 a 10 – gráfico 10.

Quanto aos dados demográficos dos respondentes, 91% moram na região sudeste do Brasil, localização da empresa, e 9% na região Norte – gráfico 11 – a maioria é solteira (37%), seguido de casadas ou divorciada (27% respetivamente) – gráfico 12. A maioria (82%) tem como habilitações literárias no mínimo uma pós-graduação ou MBA – gráfico 13. A faixa etária com maior incidência foi entre 31 e 40 anos de idade (64%), seguida da próxima faixa, 41 à 50 anos (18%) – gráfico 14. Os dados de rendimentos apresentaram várias faixas, porém destaca-se a maioria com ganhos mensais bem acima dos padrões per capita brasileiros, sendo que 37% possuem rendimentos entre R\$20.001 e

R\$30.000, 27% entre R\$10.001 e R\$15.000 e 18% entre R\$15.000,01 e R\$20.000,00² – gráfico 15. Por fim, a maioria dos respondentes (91%) se declarou como do gênero feminino e os demais masculino – gráfico 16.

No inquérito pedimos aos respondentes, na forma de perguntas abertas e não obrigatórias, para também citarem mulheres brasileiras e estrangeiras que são fontes de inspiração, assim como citar marcas de moda que gostam. O objetivo destas perguntas foi perceber padrões relativos as pessoas e marcas que o cliente Lure tem como referência. Ao analisarmos as respostas (ANEXO F), é interessante perceber que a maioria das mulheres mencionadas são empreendedoras de sucesso e as marcas mencionadas são de um estilo mais elegante e atemporal.

5.5 ANÁLISE INTERNA

5.5.1 Recursos Humanos

A equipa da Lure é atualmente formada por três pessoas, sendo a proprietária da marca e duas colaboradoras. A proprietária atua frente à praticamente toda a operação da empresa, especialmente na definição do portfolio, no design dos produtos da marca, na seleção de peças para revenda, nas decisões sobre a comunicação da marca e no atendimento de clientes. Relativamente às duas colaboradoras, uma é responsável pelo departamento financeiro e de contabilidade da empresa e outra responsável por auxiliar a proprietária na produção e distribuição das peças, levando os desenhos aos ourives terceirizados, verificando prazos de produção e ajudando no embele e envio.

5.5.2 Recursos Financeiros

Desde o início das operações da empresa, em 2013, a Lure aferiu lucro em todos os anos, exceto em 2016, por motivos pessoais da proprietária, que teve de diminuir o ritmo de trabalho e atenção dispensada ao seu negócio. O facturamento total da empresa vem crescendo de forma satisfatória anualmente, fato atribuído pela proprietária da marca principalmente ao trabalho forte e focado no nicho específico de consumidores target. Atualmente os maiores custos da empresa estão na produção das joias, ou seja, custos com insumos e mão de obra. Os custos de impostos e fixos representam uma fatia menor do impacto sobre o resultado líquido. Destaca-se que os recursos direcionados ao marketing hoje são pequenos, sendo um valor fixo mensal voltado para a gestão das mídias digitais e relações públicas da empresa.

5.5.3 Fornecedores

Os principais fornecedores da Lure são relativos à produção das joias vendidas pela empresa. Os insumos para as joias são provenientes de uma ampla rede de fornecedores, sendo selecionados de acordo com disponibilidade de produtos, exigências de qualidade da empresa, preço e especialidades (metais, pedras preciosas e acessórios). Como a empresa não possui fábrica própria, as joias são produzidas por ourives terceirizados. Atualmente a Lure trabalha com três fornecedores destes serviços, e a produção é dividida entre eles de acordo com a disponibilidade e especialidade de cada um. Segunda a proprietária da marca, a quantidade de ourives que atendem hoje é pouca e já houve problemas como atrasos de produção por este motivo. Além de fornecedores para a produção de suas joias de design autoral, a Lure também possui fornecedores de peças já prontas. Estes são representantes de fábricas no exterior que importam peças para venda à retalhistas.

² 37% possuem rendimentos mensais entre 4.400,00 e 6.600,00 euros, 27% entre 2.200,00 e 3.300,00 euros e 18% entre R\$3.300,00 e R\$4.400,00 euros – referência cambio Setembro/2019

5.5.4 Oferta Atual

Produto: relativamente à análise do portfolio da Lure, este pode ser dividido em quatro categorias; coleções autorais, que são pequenos conjuntos de peças com design diferenciado, elaborados pela proprietária da empresa e lançados como coleções cápsulas, com número reduzido de peças (em média cinco) e com caráter bastante conceitual. Peças clássicas, que tem maior regularidade de procura e vendas, também desenhados e produzidos pela empresa. Peças exclusivas, produzidas por encomenda de clientes. Peças de saída, com design mais clássico, que também possuem regularidade de procura e vendas e que são adquiridas de fornecedores para revenda. Os metais e as gemas utilizadas são todas certificadas. A empresa oferece manutenção das joias gratuita por um ano e garantia vitalícia para defeitos de fabricação. O número reduzido de ourives que trabalham para a marca e a dificuldade em acompanhar de perto da produção das joias é, segundo a proprietária, um dos maiores desafios e fraquezas da empresa hoje. Segundo ela, problemas na comunicação e na produção ocasionalmente causam atrasos de peças e a impedem de dar atenção a outros assuntos. De 2013 a 2016 a Lure atuou principalmente com a revenda de peças e produção por encomenda e peças menores e mais clássicas. No ano de 2017 a Lure lançou sua primeira coleção autoral, a Existência, uma coleção dedicada às mães, composta por colares em ouro e pedras, formando figura de crianças, customizável de acordo com o sexo e número de filhos da cliente. Em 2018 lançou a coleção Orbital, composta de peças de ouro com Opalas, esmeraldas, rubis e turmalinas e a coleção Dual, composta de peças de ouro com pérolas assimétricas, safiras, diamantes e turquesa, além de uma coleção masculina com escapulários, pulseiras e abotoaduras em ouro. A coleção masculina não obteve bom resultado de vendas, pelo que a marca não pretende, por enquanto, lançar novas peças direcionadas à este público. Também foi lançada uma coleção especial de verão em 2018, chamada “Tropical Samba”, em parceria com uma marca de roupas premium brasileira. Em 2019, até o presente momento, foi lançada uma coleção, a Miti, composta de pérolas brancas e negras combinadas com ouro branco, diamantes e esmeraldas. Destaca-se como categoria importante no portfolio da Lure as joias por encomenda, que representam 50% da receita da empresa, e o nicho de peças para noivas e anéis de noivado. Em termos de quantidades de peças, o portfolio da empresa é pequeno, fator que, segundo a proprietária, é ocasionalmente motivo para perda de vendas. Relativamente aos elementos de marca que compõem a estratégia de *branding*, a marca possui nome (Lure, palavra inglesa que significa “atrair”), logótipo nominal, Url do website (efeitolure.com.br) e embalagem personalizada em couro com logótipo da empresa, fatores que contribuem à construção do capital da marca ao remeterem à imagem premium.

Preço: a Lure tem uma gama variada de preços, pois depende muito de fatores como tamanho e complexidade de produção da peça, além da quantidade e tipo de gemas e metais preciosos utilizados, porém, é de salientar que, se tratando de um produto premium, as peças de menor preço já possuem um valor considerável, característico de compras de alto envolvimento. Para o preço máximo de um produto, o céu é o limite, podendo uma única peça chegar a algumas centenas de milhares de reais. A formação dos preços dos produtos segue estratégia de custo de produção e é feita utilizando um *markup*; um multiplicador aplicado sobre o custo total do produto e que considera na sua definição o custo da mercadoria vendida (CMV) e a margem de lucro desejada pela empresa. Esta estratégia de precificação é utilizada para todas as categorias de produtos do portfolio. Além deste método de formação de preço, também é utilizada a estratégia de comparação com os preços da concorrência,

alinhando o preço final por baixo. Então, de forma geral, os preços de venda dos produtos da Lure estão competitivos, e por vezes abaixo do preço de seus principais concorrentes, possuindo margem para crescimento. Reajustes no preço das joias são feitos de acordo com a flutuação no preço do ouro e variações cambiais para o caso de peças e matérias-primas importadas. A empresa não possui um calendário para fazer promoções de peças em estoque, e quando há alguma remarcação de preços, o mesmo é anunciado via Instagram de forma discreta. As formas de pagamento aceitas pela Lure são amplas e flexíveis. Compras podem ser parceladas em até 10 vezes sem juros e podem ser pagas através de dinheiro, transferência bancária, cheque, cartões de crédito ou débito e ouro. Para compras a vista é atribuído desconto de 10% no valor final da peça.

Distribuição: a distribuição dos produtos é realizada de quatro formas; pessoalmente no atelier da marca, através de entrega direta na cidade de São Paulo, pelos correios para outras cidades do Brasil e através dos parceiros da marca, que hoje são três lojas em São Paulo e uma loja em Teresina, capital do estado do Piauí, no nordeste do Brasil. Nos parceiros há expositores com joias da Lure. As joias são entregues dentro de uma caixa personalizada em couro com a logomarca da empresa, juntamente com um cartão de agradecimento que é assinado pela própria dona da Lure e tudo é posto em uma sacola também personalizada para presente. O atendimento e distribuição no atelier da marca é o principal canal de saída de produtos. Atualmente são atendidos pessoalmente uma média de 20 clientes por mês, ou seja, um por dia. O atelier localiza-se na freguesia da Vila Olímpia, região nobre e um dos grandes centros financeiros da cidade de São Paulo, posição da sede de várias grandes empresas nacionais e internacionais, ou seja, local de trabalho de muitas clientes da Lure, que nos horários de intervalo visitam o atelier para ver peças e novidades. Esta visita é sempre pré-agendada e atendida pela proprietária da marca, que no momento da visita já deixou separadas algumas peças que possam ser de interesse da cliente, baseada em conversa prévia durante o agendamento. O atelier é uma sala de 23 metros quadrados e foi recentemente redecorado em estilo luxuoso e contemporâneo, com a finalidade de atender as clientes com maior conforto.

Comunicação: Os recursos destinados ao marketing são reduzidos, e a empresa não possui um planejamento anual de ações ou política para definição de budget. A comunicação da Lure é realizada com a assessoria de uma empresa de Relações Públicas que auxilia na estratégia digital da empresa, especialmente na manutenção do site e no relacionamento com os medias, através de um contrato de valor fixo mensal e um *success fee* sempre que a Lure é citada em alguma matéria de meios de comunicação relevantes. Também uma designer gráfica terceirizada cuida das artes e automatização de postagens no Instagram da marca. Atualmente a Lure possui presença online na rede social Instagram e pelo seu website. Também possui um canal no Youtube, hoje com apenas um vídeo falando um pouco da história da marca e processo criativo. O Instagram é utilizado principalmente para mostrar as joias. Também são realizados *posts* e *stories* para divulgar eventos e apresentar o estilo de vida que envolve a marca. Já o website é mais focado no institucional e em mostrar o portfolio de produtos. O website não possui e-commerce, logo, as vendas pelos canais online ocorrem com as clientes visualizando as peças e entrando em contato direto com a empresa via e-mail ou telefone. O mesmo ocorre pelo Instagram, quando após postagem de uma peça, clientes enviam mensagem privada para a empresa, o que ocasionalmente converte em venda. Outro meio de comunicação da Lure é nas parcerias com grifes de vestuário, que gera maior notoriedade através de eventos e divulgações do parceiro. A proprietária da marca também participa frequentemente de feiras nacionais e internacionais da indústria joalheira, mas não como expositora, e sim visitante. A

participação nas feiras gera *networking*, atualização nas tendências do setor, além de material para divulgação nas redes online da empresa. Por fim, há também as parcerias com consultores de estilo, profissionais da área de moda que ajudam pessoas a se vestirem melhor e montarem seus roupeiros e que indicam a Lure aos seus clientes.

5.6 ANÁLISE SWOT

Após a análise dos fatores ambientais externos e internos que rodeiam a empresa e suas características internas, foram definidas abaixo as variáveis consideradas como oportunidades e ameaças à Lure e forças e fraquezas da empresa:

Tabela II - Matriz SWOT

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ações governamentais de estimulação da economia e fomento ao crédito. • Alto poder de compra e consumo de joias em São Paulo. • Crescente participação feminina no mercado de trabalho. • Crescimento do mercado de luxo. • Crescimento dos medias digitais. • Valorização do relacionamento próximo ao cliente em compras de alto envolvimento. • Investimentos em tecnologia na indústria de joias. • Valorização de empresas éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário político e económico ainda incerto. • Aumento da criminalidade no Brasil. • Mudanças de comportamento do consumidor de luxo brasileiro. • Sistema tributário complexo. • Previsão de reforma tributária ainda sem novos parâmetros. • Alta taxa de informalidade no setor. • Alta do dólar e do preço do ouro. • Concorrência com joalherias não luxuosas. • Concorrência com outras categorias de produtos e serviços.
FORÇAS	FRAQUEZA
<ul style="list-style-type: none"> • Know-how • Equipa pequena, de fácil gestão. • Ampla rede de fornecedores de insumos. • Localização privilegiada do atelier. • Boa rede de contatos (<i>networking</i>). • Atendimento muito próximo ao cliente. • Preço competitivo e com margem para crescimento. • Flexibilidade nas formas de pagamento. • Envolvimento no cenário nacional e internacional e nas tendências do setor. • Alta capacidade de produção de peças personalizadas e exclusivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a operação depende exclusivamente da proprietária. • Recursos de marketing reduzidos e de valor não variável. • Portfolio reduzido no número de peças. • Rede de produção (ourives) pequena. • Problemas de comunicação entre o atelier e a fabrica. • Impossibilidade de acompanhar de perto a produção das joias. • Marca pouco conhecida. • Não possui estratégia de fidelização e de relacionamento com o cliente no pós-venda. • Base de dados de clientes desorganizada e com pouca informação.

5.7 PRESSUPOSTOS

Apesar do Brasil ainda estar imerso nas dificuldades económicas trazidas pela crise iniciada em 2014, pressupõe-se que as estimativas de melhora e crescimento económico aconteçam. Especificamente sobre a reforma tributária, espera-se que ela simplifique o recolhimento dos impostos e tragam mais empresas para a formalidade, o que facilita a operação empresarial e beneficia a justa concorrência, porém pressupõe-se que não sejam demasiado aumentadas as alíquotas tributárias atuais.

Pressupõe-se também que a cidade de São Paulo, principal área de atuação da empresa, mantenha seu posto como a capital de maior poder económico e maior consumidora de joias do país.

Por fim, aposta-se na continuação da força dos canais digitais como principal fonte de informação e estabelecimento de contato com o consumidor, assim como importante meio para a construção de identidade da marca e apresentação dos produtos.

5.8 SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO

A segmentação de clientes é fundamental para que as ações do plano sejam direcionadas de forma correta para o público-alvo correto, assim, considerando as informações recolhidas durante as pesquisas relativas ao cenário envolvente da empresa, as variáveis escolhidas para a segmentação foram:

Tabela III - Segmentação

SEGMENTAÇÃO		
GEOGRÁFICA	Regional	São Paulo
		Outras regiões
DEMOGRÁFICA	Gênero	Feminino
	Idade	30 a 60 anos
	Ocupação	Profissionalmente ativa - executiva
	Rendimentos	Alto - acima R\$10.000

Destaca-se que a variável comportamental, relativa ao motivo da compra (se para si ou para presente) e produto de interesse (se peça pronta ou peça exclusiva), são variáveis de segmentação existentes, porém considerando o objetivo de crescimento e penetração de mercado, no momento temporal do plano, optou-se por não incluí-los na elaboração de ações específicas, pelo que se considera que as ações proposta de qualquer forma os atingirão.

Considerando a segmentação acima e que a Lure se direciona para um perfil de cliente muito específico, característico do nicho que a empresa escolheu atuar e onde pretende manter-se, e nele, crescer e tornar-se mais conhecida, são definidos dois targets a serem trabalhados no plano de ação:

- **Target 1 (T1)** – Mulheres, com idade a partir de 30 anos, profissionalmente ativas e ocupantes de altos cargos executivos, de alto rendimento, residentes na cidade de São Paulo.
- **Target 2 (T2)** – Mulheres, com idade a partir de 30 anos, profissionalmente ativas e ocupantes de altos cargos executivos, de alto rendimento, residentes em outras regiões do Brasil.

Quanto ao posicionamento, é fundamental que o mesmo contribua fortemente para a construção da imagem e do capital da marca, de forma que seja comunicado claramente ao público, pelas ações de marketing, a essência da marca e seus diferenciais. Também pretende-se melhorar a experiência de consumo, ao aproximar cliente e marca, através do atendimento exclusivo e da alta capacidade de

empresa de personalização das peças, realizando um trabalho em conjunto com o cliente, onde este experiencia o fazer do design e da produção da joia.

Desta forma, a Lure pretende posicionar-se como uma joalheria fina de categoria premium que produz peças personalizadas e de design autoral, criativas, diferenciadas e de alta qualidade, para mulheres que querem praticidade, elegância e personalidade.

5.9 VANTAGENS CONCORRENCIAIS

É importante destacar os diferenciais da empresa que geram vantagens concorrenciais em relação aos seus principais concorrentes, devendo estes fatores serem explorados e melhorados, procurando a empresa atingir performance superior nos mesmos, de forma a sempre possuir pontos de diferenciação fortes e relevantes, que impulsionem seu crescimento. Logo, consideram-se como vantagens concorrenciais:

- Atuação focada em nicho.
- Produto maioritariamente autoral, de qualidade e com fortes bases em valores de design e conceito.
- Alta capacidade de personalização dos produtos e criação de peças exclusivas.
- Relacionamento muito próximo ao cliente, com atendimento exclusivo e empático.

5.10 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos traçados para o plano visam contribuir para a fase de crescimento da empresa, de formas que a mesma se torne cada vez mais conhecida e aumente sua participação no mercado. De forma genérica, os objetivos traçados visam atender a necessidade da empresa em organizar processos internos, aumentar sua presença em outras regiões do Brasil e trabalhar forte a notoriedade, construção da imagem da marca e posicionamento, fundamentando um funil com ações que atinjam da notoriedade à fidelização. Assim, foram traçados os seguintes objetivos específicos, a serem alcançados no horizonte de tempo do plano:

Objetivos Quantitativos:

- a. Crescer o volume de vendas em 40% relativamente ao ano anterior.
- b. Selecionar 3 novos pontos de distribuição fora de São Paulo; um em Belo Horizonte, um em Maceió, e um canal online nacional.
- c. Dobrar o número de atendimentos presenciais no atelier, tendo como meta 2 por dia.
- d. Aumentar em 50% o número de seguidores no Instagram.

Objetivos Qualitativos:

- e. Organizar o ciclo de produção das joias.
- f. Aumentar a notoriedade da marca.
- g. Comunicar o posicionamento da marca e reforçar a imagem premium.
- h. Criar envolvimento e pontos de contato entre marca e leads/clientes não fidelizados.
- i. Reforçar a fidelização e o relacionamento pós-venda.
- j. Viabilizar novas parcerias para criação, distribuição e eventos e fortalecer as existentes.

5.11 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing para alcançar os objetivos traçados serão de crescimento através de penetração de mercado, foco em nicho, diferenciação, fidelização e estabelecimento de alianças estratégicas.

A estratégia de desenvolvimento adotada será de penetração de mercado, apostando-se na continuação das ofertas atuais de produtos ao mercado nacional, onde a Lure já atua, apostando nos targets definidos, buscando assim uma maior participação de mercado. Para fazer face aos concorrentes, a estratégia deve seguir no foco em nichos, nomeadamente o de joalheria fina premium, joias de design autoral e personalizadas, joias práticas e elegantes para mulheres independentes e trabalhadoras.

A estratégia de diferenciação deve ser pautada na empresa se concentrar em atingir uma performance superior nos fatores que são considerados suas vantagens concorrenciais, conforme citado no item 5.9. Quanto à estratégia de fidelização, esta será pautada na comunicação do posicionamento e da construção da imagem de marca premium, de design autoral e de alta qualidade, bem como no constante fortalecimento do relacionamento próximo e personalizado com o cliente, atendimento de qualidade e garantias.

O estabelecimento de alianças estratégicas com pessoas e marcas é um passo fundamental para alavancar a notoriedade e capacidade da empresa aumentar sua atuação. Logo esta estratégia terá como foco alianças em produto (co-branding), alianças em promoção (eventos em parceria) e alianças na distribuição (novas parcerias de venda).

5.12 PLANO DE AÇÃO

Para cumprir os objetivos quantitativos e qualitativos do plano, e considerando toda a recolha de dados durante o projeto e os autores conforme indicados no quadro de referência teórica, foram propostas as ações abaixo para o plano de ação da Lure. Todas as táticas foram previamente validadas com a proprietária da empresa, de forma que as ações estivessem de acordo com a realidade da empresa e com as possibilidades orçamentárias.

5.12.1 Ações de Produto

Para as ações da variável de *Produto*, foram considerados os três níveis de produto de Kotler (Kotler & Armstrong, 2018), relativos ao produto nuclear, produto atual e produto alargado. O benefício nuclear que a Lure almeja entregar ao cliente com seus produtos são valores de elegância, autoexpressão da personalidade e sentimento de realização pessoal e profissional. As ações traçadas para o produto atual tem como foco especialmente a valorização do design e da marca e aumento do nível de qualidade do produto. No produto alargado as ações tem como foco a garantia e serviços pós-venda. Na tabela a seguir estão descritas as ações de produto, ordenadas pelo grau de prioridade que devem ser realizadas.

Tabela IV - Ações de Produto

AÇÕES DE PRODUTO		
TÁTICA	PD1 - Expandir a cadeia de produção.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Aumentar de três para cinco ourives que atendem a marca ou ter como parceiro uma ourivesaria de grande porte. O objetivo desta ação é diminuir a atual dependência da Lure de seus fornecedores na produção das peças, aumentando suas opções e possibilitando aumentar o volume de pedidos concomitantes.	T1 E T2

TÁTICA	PD2 - Adicionar um funcionário para acompanhar a produção.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Contratar e treinar mais uma funcionária, que seja responsável pelo acompanhamento da produção das peças. O objetivo desta ação é ter mais qualidade no processo produtivo, garantindo o acompanhamento de todo o ciclo, minimizar problemas de comunicação com a fábrica, atrasos em peças e liberar mais tempo para a proprietária da Lure focar no atendimento aos clientes e no design de peças.	T1 E T2
TÁTICA	PD3 - Aumentar o portfolio de peças de saída / clássicas.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Aumentar em 10% a quantidade de peças de saída e 20% de peças clássicas autorais disponíveis no atelier. O objetivo desta ação é ter mais peças disponíveis para apresentar aos clientes no atelier, melhorando a experiência de consumo, além de possibilitar o aumento do volume de vendas. Além disso, a prioridade é no aumento de peças clássicas autorais, a fim de ir consolidando o posicionamento como marca de design próprio.	T1
TÁTICA	PD4 - Realizar duas coleções cápsulas.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Produzir duas coleções autorais baseadas em conceitos a serem definidos pela marca. Uma coleção de inverno, em Fevereiro e uma coleção de verão, em Setembro. O objetivo desta ação é iniciar uma estratégia de predefinição anual de coleções a lançar, organizando o ciclo produtivo, além de aumentar o portfolio de peças autorais/conceituais, a fim de reforçar a imagem de marca de design autoral e exclusivo, fator essencial para reforçar o posicionamento da marca.	T1 E T2
TÁTICA	PD5 - Realizar uma coleção em <i>co-branding</i>.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Produzir uma coleção em <i>co-branding</i> com uma marca ou influenciadora/celebridade a ser definida, que tenha um perfil nos moldes das marcas/pessoas admiradas pela cliente Lure e que reflitam a imagem da marca. Lançamento entre as duas coleções principais. O objetivo desta ação é aumentar o portfolio de peças autorais e através da parceria com uma marca/pessoa relevante, aumentar a notoriedade da marca e reforçar a imagem da Lure através de associações secundárias.	T1 E T2
TÁTICA	PD6 - Criar e implantar um processo de projeto e produção das peças.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Criar um processo a ser seguido pela designer da marca, que seja um guia de metodologia de projeto, comunicação com a fábrica, envio dos desenhos das peças e acompanhamento da produção. O objetivo desta ação é organizar o ciclo projetual e produtivo, com o fim de ganhar mais eficiência e minimizar perda de tempo e problemas de comunicação com a fábrica.	T1 E T2
TÁTICA	PD7 - Criar escassez.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Criar peças autorais que sejam únicas ou com edição limitada. O objetivo desta ação é reforçar a imagem premium e personalizada da marca, através da criação de peças exclusivas.	T1 E T2

TÁTICA	PD8 - Incluir informações sobre cuidados com a peça e garantia.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Incluir na parte posterior do cartão de agradecimento que vai junto às peças informações sobre cuidados com a joia e política de garantia e manutenção. Mais informações sobre estas questões poderão ser incluídas no website da marca. O objetivo desta ação é fortalecer a relação pós-venda com o cliente e reforçar a imagem quanto à qualidade das peças ao promover garantia vitalícia quanto à problemas de fabricação.	T1 E T2
TÁTICA	PD9 - Incluir informações sobre a procedência das matérias-primas.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Incluir na parte posterior do cartão de agradecimento que vai junto às peças um pequeno texto atestando que os metais e gemas utilizados são certificados. Mais informações sobre esta questão poderão ser incluídas no website da marca. O objetivo desta ação é adicionar valor ao produto ao informar o cliente sobre a fabricação feita de forma responsável pela empresa e atestar a qualidade das matérias-primas, além de contribuir para a construção da imagem da marca e criar envolvimento sobre consumo de produtos fabricados de forma ética.	T1 E T2

5.12.2 Ações de Preço

Para as ações da variável de *Preço* foram fortemente considerados os objetivos de aumento do volume de vendas, mas também de constantemente reforçar a imagem premium da marca, pelo que o preço e a política de descontos são fatores importantes na manutenção desta imagem. Logo foram consideradas estratégias típicas de precificação aliadas à literatura de referência em marketing de produtos de luxo. Algumas das ações propostas vem em caráter de teste e constante avaliação e percepção da reação do cliente. Visam também aos poucos a empresa distanciar-se da definição de preços baseada unicamente nos custos de produção e na concorrência, e abrir o olhar para a definição de preços baseada no valor percebido pelo cliente, observando sempre, claro, valores de diferenciação e qualidade dos produtos, assim como excelência de atendimento. Na tabela a seguir estão descritas as ações de preço, ordenadas por estratégias principais de definição de preço (PR1, PR2), estratégias de preço de mix de produtos (PR3, PR4, PR5) e política de ajustes de preço (PR6, PR7).

Tabela V - Ações de Preço

AÇÕES DE PREÇO		
TÁTICA	PR1 - Iniciar aumento gradativo de preços.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Manter a estratégia de elaboração de preço (<i>markup</i> + análise da concorrência) e de reajuste (preço do ouro + câmbio), e iniciar um aumento gradativo, de 0.5 no <i>markup</i> , anualmente. Começar pelas peças das coleções autorais. O objetivo desta ação é aproveitar a margem de crescimento de preço para que, ao longo que a marca for crescendo e ficando mais conhecida, consiga se equiparar com sua concorrência. Esta ação também é fundamental para manter a imagem premium da marca e aumentar receitas.	T1 E T2

TÁTICA	PR2 - Estratégia de precificação por valor percebido em peças exclusivas.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Iniciar substituição de estratégia de definição de preços baseada em custos (<i>markup</i>) para valor percebido pelo cliente, nas peças exclusivas. O objetivo desta ação é testar a definição de tetos de preço, acessando as necessidades de cada cliente e compreendendo o valor que eles percebem no produto solicitado, no caso peças por encomenda (exclusivas) que carregam para o cliente um valor hedônico e benefícios maiores que outras categorias do portfolio, sendo esta, a categoria ideal para iniciar esta ação.	T1 E T2
TÁTICA	PR3 - Diferenciação de preços por categorias do portfolio.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Aplicar estratégia de diferenciação de preços entre as quatro categorias de produtos do portfólio, permitindo um ponto de entrada à marca através das peças clássicas de revenda (peças mais acessíveis do portfolio), seguido das peças clássicas autorais, e preços mais elevados nas coleções autorais e peças exclusivas complexas. O objetivo desta ação é organizar e garantir a formação de um portfolio com uma gama de preços que permitam o ponto de entrada, mas que também possua peças que transmitam através do preço a imagem premium e de alta qualidade da marca.	T1 E T2
TÁTICA	PR4 - Oferta e precificação de produtos opcionais.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Considerando a facilidade de personalização das peças, oferecer aos clientes no atelier produtos opcionais que agreguem maior valor às suas peças. O objetivo desta ação é aumentar a receita em vendas individuais e oferecer produtos mais completos e com maior valor percebido pelos clientes.	T1
TÁTICA	PR5 - Diferenciação de preço para produtos vendidos em conjunto.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Estabelecer preços/descontos especiais para peças vendidas em conjunto. O objetivo desta ação é aumentar o volume de vendas através da criação de oportunidades de bons negócios ao cliente. Esta ação é especialmente importante no atelier, na apresentação de peças.	T1 E T2
TÁTICA	PR6 - Produtos com remarcação de preços prioritariamente no atelier.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Ter apenas no atelier peças com desconto e em liquidação. O objetivo desta ação é reforçar a imagem premium da marca, evitando o anúncio excessivo de descontos e liquidações em outros pontos de distribuição e ter disponível no atelier peças de estoque que possam fomentar a compra de ocasião e aumentar o volume de vendas. Descontos em peças que não no atelier deverão ser cuidadosamente analisados e controlados.	T1
TÁTICA	PR7 - Política de descontos diferenciados para clientes fidelizados.	TARGET
DETALHAMENTO DA AÇÃO	Com a organização da base de dados de clientes, destacar lista dos fidelizados, com alto volume de vendas e recorrência de compra, e oferecer-lhes maiores vantagens em termos de descontos e/ou formas de pagamento diferenciadas. O objetivo desta ação é fomentar a compra recorrente, aumentar volume de vendas e estreitar o relacionamento com estes clientes.	T1 E T2

5.12.3 Ações de Distribuição

As ações para a variável de *Distribuição* pautaram-se especialmente nos objetivos de aumento do número de canais de distribuição, criação de parcerias e aproximação aos clientes, visando a maior penetração de mercado e aumento da notoriedade da marca. Porém, tratando-se de produtos premium, deve-se considerar a seleção cuidadosa dos canais e parceiros, a fim de se manter a imagem pretendida. O portfólio de produtos que estarão disponíveis fora do atelier também deverá ser cuidadosamente selecionado, considerando a especificidade dos targets (no caso de novos pontos fora de São Paulo), quantidade de peças, custos e logística de envio, garantias e serviços pós-venda. A avaliação da performance dos novos canais, ao nível de retorno financeiro e ao nível de aumento de notoriedade, deverá ser uma constante. Na tabela a seguir estão descritas as ações de distribuição, ordenadas pelo grau de prioridade que devem ser realizadas.

Tabela VI - Ações de Distribuição

AÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO		
TÁTICA	DT1 - Novo parceiro nacional (e-commerce).	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Estabelecer primeiro ponto de distribuição nacional <i>online</i> , através de parceria com <i>e-commerce premium/luxo</i> (Farfetch, The Gallerist ou Shop2gether). O objetivo desta ação é estabelecer um ponto de distribuição em um canal online premium de relevância nacional, trazendo maior notoriedade à marca, alcançar clientes em outras regiões e possibilitar o aumento do volume de vendas.	T1 E T2
TÁTICA	DT2 - Dois novos parceiros regionais - Belo Horizonte e Maceió	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Estabelecer mais dois novos pontos de distribuição, através de parceiros. Um em Maceió, nordeste do Brasil, e outro em Minas Gerais, no Sudeste, ambos em parceria com a consultora de estilo, que já atende a Lure. O objetivo desta ação é aumentar o número de pontos de distribuição em locais que a Lure ainda não atua, aumentar notoriedade e volume de vendas.	T2

5.12.4 Ações de Comunicação

As ações para a variável de *Comunicação* foram fortemente pautadas nos objetivos relativos a notoriedade, construção da imagem premium da marca e criar cada vez mais envolvimento com clientes novos e antigos. Assim foi desenvolvida uma estratégia de comunicação integrada, a fim de levar o posicionamento da marca de forma clara e consistente ao público, utilizando um mix de canais de comunicação disponíveis. Foi dada especial atenção às ações que aproximam de forma pessoal o cliente à marca, como mensagens diretas e eventos, pois conforme visto na análise micro, a relação da proprietária da marca com clientes e *leads* é de muita proximidade e personalizada, pautada muito no atendimento presencial, demonstrando peças e tirando dúvidas. Também foram aqui incluídas ações que visam organizar a base de dados de clientes da empresa, fator fundamental para que a comunicação consiga alcançar todos de forma ordenada e bem segmentada. Na tabela a seguir estão descritas as ações de comunicação, iniciando com a ação de CRM (CM1), prioridade para o sucesso das seguintes. As demais estão ordenadas pelos canais de comunicação; marketing direto (CM2 e CM3), marketing digital (CM4 à CM9), publicidade online (CM10), relações públicas (CM11 e CM12) e venda pessoal (CM13 à CM17).

Tabela VII - Ações de Comunicação

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO		
TÁTICA	CM1 - Organizar base de dados de clientes.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Organizar e completar a base de dados de clientes, registrando-os numa plataforma de CRM. O objetivo desta ação é ter uma base de dados de clientes sólida, organizada e segmentada, reforçar os pontos de contato e possibilitar chegar com as ações de marketing ao máximo de clientes.	T1 E T2
TÁTICA	CM2 - Mensagens personalizadas para clientes.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Enviar mensagens personalizadas aos clientes quando de seus aniversários e bodas, convidando inclusive para uma visita ao atelier (no caso de clientes de São Paulo). O objetivo desta ação é estreitar o relacionamento com clientes que já efetuaram compras com a Lure e reforçar a fidelização.	T1 E T2
TÁTICA	CM3 - Newsletter quinzenal.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Enviar a cada 15 dias uma newsletter via e-mail para a base de dados de clientes, com pequenas notas sobre produtos ou novas coleções, dicas de combinações de joias com roupas e outros acessórios e dicas de <i>lifestyle</i> (como destinos de viagem, restaurantes, etc.). O desenvolvimento da arte para a <i>newsletter</i> poderá ficar a cargo da designer gráfica já contratada. O objetivo desta ação é aumentar pontos de contato e informação entre clientes e marca, além de que o conteúdo reforça a imagem e a comunicação do posicionamento da marca.	T1 E T2
TÁTICA	CM4 – Equilibrar as categorias de postagens no Instagram.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Fazer mais postagens no <i>feed</i> e no <i>stories</i> com imagens de clientes e pessoas (fotografias profissionais) usando as joias, fotos de <i>lifestyle</i> , <i>posts</i> com dicas de uso e combinações das joias e <i>post</i> da proprietária da Lure desenhando e usando as joias, mantendo, porém, o conceito visual no <i>feed</i> , pelo que se sugere que seja montado pela designer gráfica contratada. O objetivo desta ação é criar maior envolvimento e proximidade com o público ao mostrar situações reais de uso, comunicar o posicionamento, criar associações positivas, construir a imagem da marca e atrair novos leads.	T1 E T2
TÁTICA	CM5 - SEO do website	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Aplicar técnicas de SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) no <i>website</i> da marca, para que o mesmo apareça entre os primeiros resultados nos motores de busca na internet, como Google, Yahoo, Bing. Sugere-se que a ação seja realizada por um especialista em marketing digital, de forma a garantir uma correta programação da ferramenta. O objetivo desta ação é aumentar o tráfego no website e aumentar notoriedade.	T1 E T2
TÁTICA	CM6 - Vídeos - processos criativos.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Produzir vídeos curtos (1 a 2 minutos) falando um pouco da marca, mostrando o processo criativo e a produção das peças. Sugere-se dois vídeos, um focado nas peças de coleção e outro nas peças personalizadas. Os vídeos deverão ser postados no canal do IGTV e nos <i>stories</i> do Instagram. O objetivo desta ação é aumentar notoriedade, reforçar o posicionamento como marca de design autoral, criativa e diferenciada e criar envolvimento.	T1 E T2

TÁTICA	CM7 - Vídeos - coleções.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Produzir vídeos curtos (1 a 2 minutos) especialmente para o lançamento das novas coleções autorais. Os vídeos deverão ser postados em todas as redes sociais e incluído na página da coleção no website da marca. O objetivo desta ação é obter mais uma ferramenta de comunicação das coleções autorais, criar notoriedade e reforçar a imagem da marca.	T1 E T2
TÁTICA	CM8 - Publicações especiais em datas comemorativas.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Produzir fotos de <i>lifestyle</i> e peças para postagens nas redes sociais, especialmente para datas comemorativas, nomeadamente natal, ano novo, dia da mulher, maio (mês das noivas) e dia das mães. O objetivo desta ação é fomentar a venda de peças para presente e personalizadas e aumentar volume de vendas.	T1 E T2
TÁTICA	CM9 - Postagens no LinkedIn.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Compartilhar no LinkedIn publicações de <i>press-release</i> sobre a Lure e material de lançamento de coleções, via perfil da proprietária da marca. O objetivo desta ação é gerar <i>networking</i> e criar notoriedade da marca na rede de contatos empresariais da proprietária, possibilitando novas parcerias e conexão com possíveis novos clientes.	T1 E T2
TÁTICA	CM10 - Posts patrocinados no Instagram.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Fazer posts patrocinados de fotos com melhor desempenho e posts de lançamento de coleções, segmentados quanto as características geográficas, demográficas e interesses do público alvo. Sugere-se que a ação seja realizada por um especialista em marketing digital, de forma a garantir uma correta programação da ferramenta. O objetivo desta ação é aumentar a notoriedade da marca e atrair novos seguidores.	T1 E T2
TÁTICA	CM11 - Press-release em revistas relevantes.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Envio de material sobre a Lure para revistas relevantes de moda, como a Vogue, L'Officiel e Elle, através da assessoria de Relações Públicas contratada, a fim de obter citação da Lure nestas revistas. O objetivo desta ação é aumentar a notoriedade da marca, aumentar volume contatos e visitas ao atelier e aumentar vendas.	T1 E T2
TÁTICA	CM12 - Endossar por celebridades e influenciadoras	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Envio de material sobre a Lure para a assessoria de celebridades e influenciadoras, que tenham perfil nos moldes das marcas/pessoas admiradas pelo cliente Lure e que possam refletir a imagem da marca, a fim de obter parcerias para uso das joias em eventos e postagem de fotos usando uma joia Lure. O objetivo desta ação é aumentar a notoriedade da marca, criar associações secundárias positivas e aumentar volume de vendas.	T1 E T2
TÁTICA	CM13 - Participação em eventos do setor de joias e moda.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Participação da proprietária da marca em eventos do setor de joalheria e moda. Sugere-se o São Paulo <i>Fashion Week</i> (Julho) e a FENINJER (data não definida), ambas em São Paulo e a JIS - <i>Jewelers International Showcase</i> (Fevereiro/2020 - Miami). O objetivo desta ação é gerar <i>networking</i> , novas parcerias e atualização sobre tendências e novidades do setor.	T1

TÁTICA	CM14 - Participação em eventos de empreendedorismo feminino.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Participação da proprietária da marca em eventos, congressos e grupos de discussão direcionados para empreendedorismo feminino. Sugere-se o Fórum Empreendedoras e o grupo ESEF. O objetivo desta ação é gerar <i>networking</i> , novas parcerias e conexão com possíveis novos clientes.	T1
TÁTICA	CM15 - Calendário de eventos Lure em São Paulo.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Criar calendário de eventos Lure, reunindo um pequeno número de clientes mais importantes, para apresentação de peças disponíveis e novas coleções. Sugere-se 2 coquetéis no atelier, quando do lançamento de novas coleções, e um <i>bruch</i> de Natal, na residência da proprietária da marca, para apresentar peças mais adequadas para presente e personalizadas. O objetivo desta ação é estreitar o relacionamento com clientes mais antigas e fidelizadas e aumentar volume de vendas.	T1
TÁTICA	CM16 - Parceria em eventos.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Realização de eventos com atuais parceiros da empresa, como a consultora de estilo Bianca Ladeia (Belo Horizonte/Maceió) e o parceiro de vendas em Terezina. Também sugere-se buscar parceria para evento com uma marca de moda relevante. O objetivo desta ação é fortalecer o contato com clientes fora de São Paulo, especialmente em Belo Horizonte e do Nordeste, onde a marca abrirá nova parceria de distribuição, além de aumentar a notoriedade da marca.	T2
TÁTICA	CM17 - Visita à clientes.	TARGET
DETALHE DA AÇÃO	Agendar visita com clientes fidelizadas, para apresentar produtos disponíveis e novas peças. O objetivo desta ação é reforçar o relacionamento próximo entre clientes e a marca, além de fomentar novas compras e aumentar volume de vendas.	T1

5.13 ORÇAMENTO

Primeiramente, propõe-se que a empresa modifique a sua estratégia acerca dos recursos atribuídos ao marketing. Como citado anteriormente, a Lure não possui um planejamento anual de ações ou política de definição prévia de budget, sendo este plano o primeiro. Assim, sugere-se que seja adotado, a partir de 2020, uma previsão de recursos para a realização das ações de marketing de 5%, correspondentes ao volume de vendas do ano anterior.

Considerando esta estratégia, o budget previsto para implementação do plano é de R\$78.000,00³, referente à 5% da previsão do volume de vendas para 2019. Foram estimados valores de investimento para as ações que possuem custo monetário, chegando à um valor de R\$73.650,00. Este valor divide-se em 1% para ações em produto, 7% para ações em distribuição, 52% para ações em comunicação e 40% para recursos humanos. Foi aqui considerado o custo dos profissionais que atualmente prestam serviços para a Lure (relações públicas e design gráfico) e que darão suporte em várias das ações propostas neste plano. Sugere-se que os valores restantes sejam destinados à imprevistos ou ajustes nos orçamentos.

É importante destacar que os custo das ações de produto ligadas ao desenvolvimento de novas coleções não foi considerado, pois não há como estimar custo de peças ainda não projetadas, além de que se entende que seja investimento em produção. O mesmo foi considerado para o custo fixo da nova funcionária, que ficará responsável por acompanhar a fabricação das peças.

³ Aproximadamente 17.160,00 euros – referência câmbio Setembro/2019

5.14 CRONOGRAMA

O cronograma (Anexo G) foi elaborado de forma a organizar com clareza as ações propostas para o marketing *mix*. A implementação das atividades estão todas dentro do horizonte de tempo do plano, de janeiro a dezembro de 2020, porém, pela especificidade e complexidade de certas atividades e de forma a adequar o calendário à realidade da empresa, considerou-se iniciar o planejamento de algumas ações ainda em 2019, assim como há ações que só deverão ser avaliadas após dezembro, que ainda é um mês de muitas vendas. Destacamos que a avaliação das ações é importante no sentido de validar as bem-sucedidas para continuação num próximo planejamento.

5.15 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

A implementação do plano deverá ser realizada de acordo com o cronograma e orçamento previstos, sendo fundamental ter em atenção os períodos de avaliação de cada ação individualmente, de forma a verificar o seu bom desenvolvimento e eficácia, assim como promover ajustes, tendo sempre em mente os objetivos de cada uma. Uma revisão do plano como um todo na metade do período (julho), e no seu final, também poderão ser realizadas, para verificar a performance das metas quantitativas e qualitativas e o controle do budget previsto.

A melhoria de desempenho no ciclo de produção das joias, o alcance das metas de novos pontos de distribuição, a realização dos lançamentos e eventos previstos e a organização da base de dados de clientes deverão ser indicativos do esforço da equipa.

É importante dar atenção aos indicadores de notoriedade da marca que deverão surgir com a implementação do plano, como aumento de seguidores nas redes sociais, mais contatos online e por telefone, mais pedidos de informação e aumento de visitas ao atelier. As evoluções nestes fatores serão reflexo de bom desempenho, especialmente nas estratégias de comunicação do marketing *mix*.

Por fim, a medição nos indicadores financeiros, em especial aumento de volume de vendas e margens de lucro, e a fidelização de clientes, são métricas chave para guiar o controlo do plano e possíveis correções necessárias.

6. CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a joalheria fina premium Lure, partindo do propósito de dar resposta aos objetivos específicos de compreender o ambiente externo e interno da empresa, formular estratégias, objetivos e um plano de ação, e definir uma previsão de recursos e implementação do plano.

A empresa vem operando num contexto político-económico instável, marcado por rápidas mudanças comportamentais por parte do consumidor de produtos de luxo e num mercado concorrencial composto de diversos *players* diretos e indiretos. No entanto, a Lure vem se afirmando através de um trabalho próximo e focado num público específico. A mudança, em 2017, de estratégia de revenda de joias para a criação de um trabalho autoral, criativo e diferenciado inaugurou uma nova fase na Lure, logo estruturar este modelo através de estratégias e objetivos é fundamental para o crescimento sustentável da empresa.

A análise situacional da empresa mostrou o ambiente que a envolve e as especificidades de operar no mercado de luxo e de joias. Entender o consumidor de luxo significa perceber a função simbólica que uma marca ou produto tem para este cliente, antever seus desejos e compreender profundamente motivações e hábitos. O consumidor de luxo brasileiro valoriza a proximidade à marca

e o atendimento personalizado, características que aliadas à qualidade, criatividade e flexibilidade mantiveram o mercado nacional apesar das dificuldades.

As formulações de estratégias, objetivos e ações do plano foram traçadas de forma a totalmente se adequarem a realidade da empresa, o que foi permitido pelo trabalho desenvolvido em conjunto com a proprietária da marca e baseado na estratégia de *Action Research*. Esta proximidade tornou-se fundamental também para validar a viabilidade orçamentária e do cronograma.

Tomando como ponto de partida o objetivo da empresa de crescer em seu nicho e levar aos clientes *target* o seu posicionamento, o plano trabalhou fortemente as temáticas de aumento de notoriedade e construção da imagem premium da marca.

Como vias facilitadoras desses objetivos, dar solução às questões específicas de organização do ciclo produtivo das joias e organização da base de dados de clientes de forma a garantir a eficiência da comunicação, também se tornaram pontos fundamentais no plano de ação. Além disso, ações que propõe mudanças na estratégia de preço em categorias específicas de produtos visam preparar a Lure para seu futuro de afirmação como marca de design autoral premium e para sua expansão no mercado nacional.

É de referir que, para que sejam alcançados estes objetivos, será necessária sensibilidade e profundo compromisso de toda a organização, para que plano seja executado conforme traçado e ao tempo pretendido, respeitando as devidas análises e se necessário, revisando-o. A maior parte das avaliações de ações no cronograma estão previstas ao meio do ano e ao fim do ano, porém recomenda-se que a atenção aos indicadores de sucesso das ações sejam uma constante, pelo que ajustes poderão sempre ser realizados.

Como recomendações à empresa para o médio e longo prazo, sugere-se atenção aos movimentos do mercado e a construção, por parte da gestão, de uma cultura de observação, atualização e principalmente, planejamento. O comportamento do cliente em compras de alto envolvimento, a criatividade dos concorrentes e a definição de luxo são variáveis que estão em constante mudança, devendo a marca acompanhá-las e garantir a existência de ações que reforcem sua imagem e posicionamento.

A participação do meio digital como canal de conexão entre cliente e marcas e o crescimento do comércio digital também são fatores a ter atenção. Novas tecnologias de produção, tecnologias disruptivas, velocidade nas conexões e a presença cada vez maior do digital em tudo que nos cerca está mudando rapidamente o modo que vivemos e interagimos com marcas, produtos e pessoas, sendo fundamental acompanhar de perto estas mudanças e avaliar os impactos no modelo de negócios.

Outra sugestão é que a Lure continue apostando e se especializando nos diferenciais que se traduzem em vantagens concorrenciais, em especial o atendimento próximo e personalizado e com foco no seu nicho. Compreender profundamente o cliente, as suas necessidades e desejos são o canal para produzir ofertas de altíssimo valor, sempre acompanhadas de um atendimento de excelência, característicos de empresas que se posicionam no setor premium e de luxo.

Por fim, considera-se como mais valia deste estudo para a Lure, ter em mãos uma ferramenta estratégica e operacional adequada aos seus objetivos e possibilidades, capaz de ajudá-la de forma clara e organizada a obter um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York. The Free Press.

Alvarenga, Darlan & Silveira, Daniel (2019, 28 de fevereiro). *PIB do Brasil cresce 1,1% em 2018 e ainda está no patamar de 2012*. Jornal O Globo. Recuperado em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/28/pib-do-brasil-cresce-11-em-2018.ghtml>

Bain & Company (2018). *Luxury goods worldwide market study, fall-winter 2018: The future of luxury: A look into tomorrow to understand today*. Recuperado em: <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2018/>

Banco Central do Brasil. (2019). *Relatório Focus de Expectativas de Mercado*. Recuperado em 02 de maio de 2019 em: <https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20190418.pdf>

Banco Mundial. (2019). *Brasil: Aspectos Gerais – Contexto*. Recuperado em 27 de maio de 2019 em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview#1>

Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans: How to stop wasting time and start driving growth*. Palgrave Macmillan.

Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, 69(1), 299-303.

Curado, Marcelo L. (2017, 25 de junho). *A crise política e seus impactos sobre a economia*. *Jornal Gazeta do Povo*. Recuperado em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/a-crise-politica-e-seus-impactos-sobre-a-economia-dw1dfff5yzml8jfcfbtiuezzq/>

Deconto, N. (2018, 25 de abril). *Experiência e crescimento: o mercado de luxo no Brasil* (postagem web blog). Recuperado em: <https://blog.pmweb.com.br/experiencia-e-crescimento-o-mercado-de-luxo-no-brasil/>

Doyle, P., & Stern, P. (2001). *Marketing management and strategy*. (3rd edition) Pearson Education.

Euromonitor International. (2019a, Fevereiro). *Luxury Jewellery in Brazil – Country Report*. Recuperado em <https://www.euromonitor.com/luxury-jewellery-in-brazil/report>

Euromonitor International. (2019b, Fevereiro). *Personal Luxury in Brazil – Country Report*. Recuperado em: <https://www.euromonitor.com/personal-luxury-in-brazil/report>

Euromonitor International. (2018, Maio). *Jewellery in Latin America – Strategy Briefing*. Recuperado em <https://www.euromonitor.com/jewellery-in-latin-america/report>

- Feetham, P., & Gendall, P. (2013). The Positioning of premium private label brands. *Market & Social Research*, 21(1), 28.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 347-363.
- Gasperini, Chaline & Reichelt, Valesca Persch. (2009) Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 4(2), 83-100.
- Heine, K. (2012) *Luxury Brand Management; The Concept of Luxury Brands*. (2nd edition) Technische Universität Berlin, ISSN: 2193-1208. Recuperado em: http://upmarkit.com/sites/default/files/content/20130403_Heine_The_Concept_of_Luxury_Brands.pdf
- Horta, G. T. D. L., & Giambiagi, F. (2018). Perspectivas DEPEC 2018: *o crescimento da economia brasileira 2018-2023*. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14760>
- IBGE. (2018). *PNAD Contínua: 10% da população concentravam quase metade da massa de rendimentos do país em 2017*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Agência de Notícias. Acesso em 02 de Maio de 2019 em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20843-pnad-continua-10-da-populacao-concentravam-quase-metade-da-massa-de-rendimentos-do-pais-em-2017>
- IBGE. (2019). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acesso em 02 de Maio de 2019 em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=destaques>
- IBGM (2017, 10 de outubro). *As condições para o repasse da tributação incidente sobre o setor de joias*. Recuperado em: <https://feninjer.com.br/as-condicoes-para-o-repasse-da-tributacao-incidente-sobre-o-setor-de-joias/>
- IBGM (2019a, 31 de janeiro). *Entenda o que é o COAF*. Recuperado em <https://feninjer.com.br/entenda-definitivamente-o-que-e-o-coaf/>
- IBGM (2019b, 26 de abril). *Mercado de joias se reinventa com mudança no comportamento de consumo feminino*. Recuperado em <https://feninjer.com.br/mercado-de-joias-se-reinventa-com-mudanca-no-comportamento-de-consumo-feminino/>
- IPEA. (2019). *Brasil - Indicadores macroeconômicos e sociais*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Acesso em 02 de Maio de 2019 em <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>
- Kapferer, J. N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of brand management*, 4(4), 251-259.

- Kapferer, J. N., & Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), 332-340.
- Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: Antecedents of the “bandwagon” luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 65(10), 1399-1407.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 290-301.
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2017). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>
- Ko, E., & Megehee, C. M. (2012). Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions. *Journal of Business Research*, 65(10), 1395-1398.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th edition) Pearson education.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L. (2012) *Marketing Management* (14th edition), New Jersey. Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research - An Applied Approach* (3rd edition). Essex. Pearson Education.
- Malta, Cynthia. (2019a, 11 de fevereiro). *No setor de joias, cenas de um descasamento*. Revista Valor Econômico. Recuperado em <https://www.valor.com.br/empresas/6112111/no-setor-de-joias-cenas-de-um-descasamento>
- Malta, Cynthia. (2019b, 11 de fevereiro). *Exportações cresceram 5% no ano passado*. Revista Valor Econômico. Recuperado em <https://www.valor.com.br/empresas/6112115/exportacoes-cresceram-5-no-ano-passado>
- Malta, Cynthia. (2019c, 11 de fevereiro). *Terceira geração dos Sauer investe para rebatizar rede de joalherias*. Revista Valor Econômico. Recuperado em: <https://www.valor.com.br/empresas/6112113/terceira-geracao-dos-sauer-investe-para-rebatizar-rede-de-joalherias>
- McDonald, M. (2007) *Marketing plans: how to prepare them, how to use them* (6th edition). Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M. & Payne, A. (2006). *Marketing plans for services: A complete guide* (2nd edition). Elsevier.

- Mckinsey & Company. (2014). *A multifaceted future: The jewelry industry in 2020*. Recuperado em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- Perry, C., & Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 310-320.
- Ruckhaber, D. C. (2016). *As mulheres e as joias: uma relação de consumo repleta de significados*. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Rio Grande do Sul.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th edition.). Prentice Hall.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Stevens, Robert E., Loudon, David L. & Warren, William E. (1991) *Marketing Planning Guide*. New York. The Haworth Press.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd edition.). Kogan Page Limited.
- Wood, Marian B. (2008) *The Marketing Plan Handbook* (3rd edition), Pearson, New Jersey.

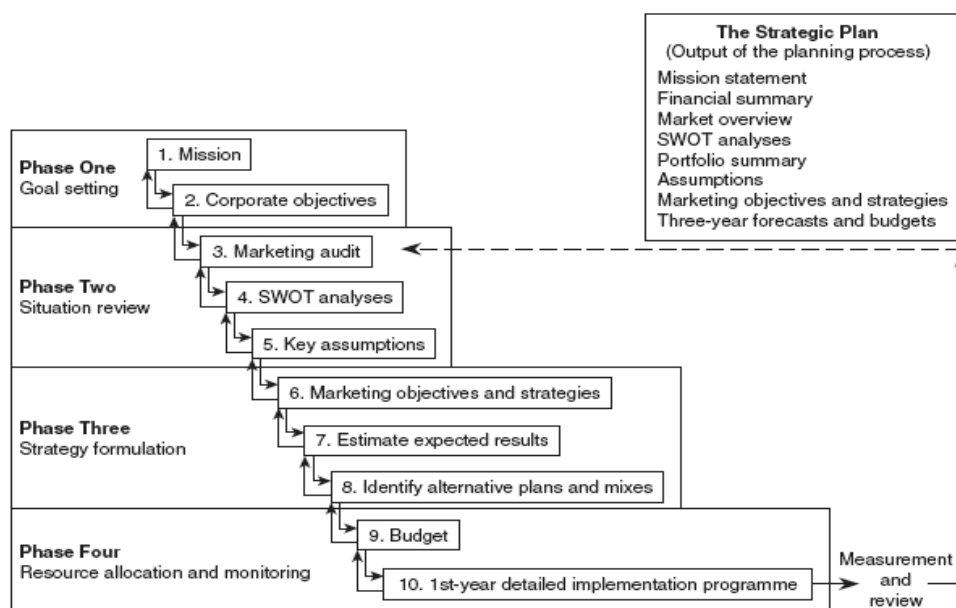
ANEXOS

Anexo A – Estrutura dos Planos de Marketing

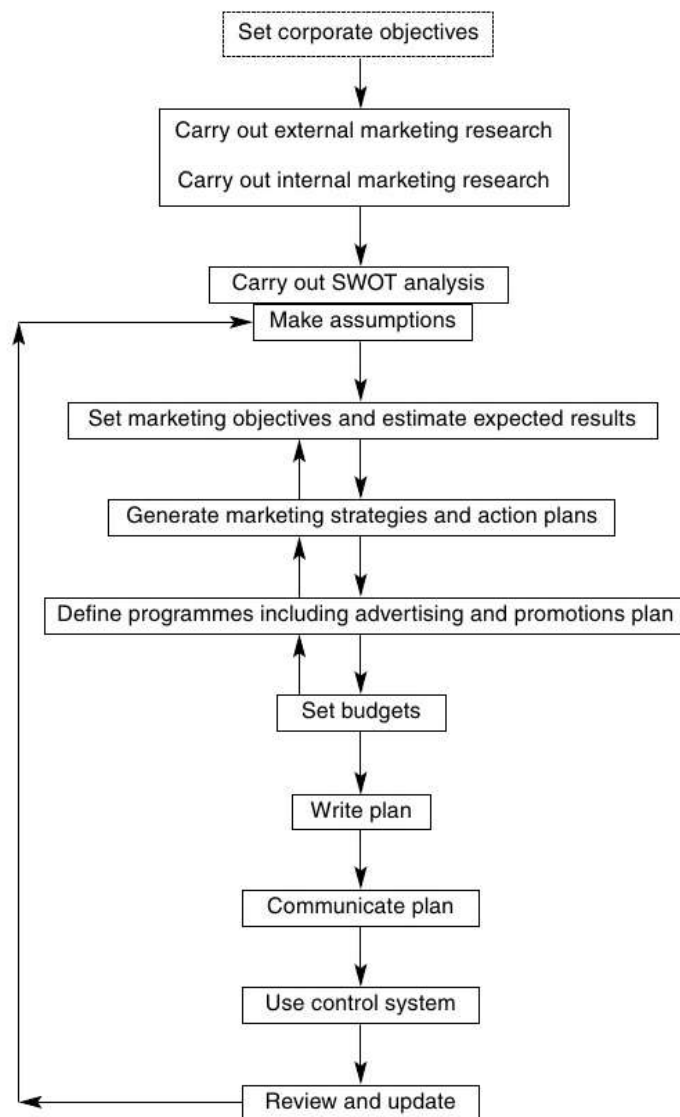
Modelo Kotler & Armstrong (2018) - Adaptado

1	Sumário Executivo
	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela gestão de topo, auxiliando o encontro rápido dos principais pontos do plano.
2	Situação Corrente de Marketing
	Descreve o público-alvo e o posicionamento da empresa, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição.
3	Análise das ameaças e das oportunidades
	Afere as principais ameaças e oportunidades que o produto pode enfrentar, ajudando assim a gestão a antecipar acontecimentos importantes, com efeitos positivos ou negativos que possam ter um impacto, na empresa e respetivas estratégias.
4	Objetivos e questões
	Determina os objetivos de marketing que a empresa pretende atingir no horizonte temporal do Plano e discute as questões-chave que o poderão afetar no seu cumprimento.
5	Estratégia de Marketing
	Delineia a ampla lógica de Marketing, na qual cada unidade de negócio aspira criar valor para o consumidor e para as relações. Além disso, especifica o público-alvo, posicionamento e o nível de despesa com o Marketing.
6	Programas de Ação
	Descreve como as estratégias de Marketing se irão transformar em programas de ação específicos, respondendo às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto irá custar?
7	Orçamento
	Especifica o orçamento necessário para implementar o Plano, detalhando as receitas esperadas e os custos de produção, distribuição e de Marketing previstos.
8	Controlo
	Delineia os controlos que irão ser usados na monitorização do progresso do Plano, permitindo assim à gestão aferir a implementação do mesmo para aproximação das metas estabelecidas. Inclui mensurações do investimento de Marketing.

Modelo McDonald (2007)



Modelo Westwood (2006)

**Anexo B – Guião de entrevista com a proprietária****HISTÓRIA DA MARCA**

1. Quando e como a Lure começou?
2. Quando a Lure passou de revenda para design e produção de joias?

OBJETIVOS DA MARCA E POSICIONAMENTO

3. Qual o conceito da marca hoje?
4. Quais seus principais objetivos para este ano?
5. Quais seus principais objetivos para o médio e longo prazo?

CLIENTES

6. Quem é o cliente Lure?
7. Como chegam a você?
8. Como acontece o atendimento no atelier?
9. Como é realizado o relacionamento com os clientes?
10. Como você realiza a captação de novos clientes?
11. Qual os principais motivos de compra de seus clientes?

12. Quais os principais motivos para perda de vendas?

CONCORRENTES

13. Quais consideras os principais concorrentes da Lure?

14. Consideras grandes redes de joalherias como concorrentes?

15. Quais dirias que são os principais diferenciais da Lure em relação aos concorrentes?

ORGANIZAÇÃO INTERNA

16. Quantos funcionários a empresa possui?

17. Quem são os fornecedores da Lure hoje? (matéria prima, serviços, produção)

PRODUTO

18. Como é o atual portfolio de produtos da Lure?

19. Que produtos tem mais vendas?

20. Como é o ciclo de produção das joias?

21. Quais são as características fundamentais em um produto da Lure?

PREÇO

22. Relativamente aos preços dos produtos, qual o intervalo médio (mínimo e máximo)?

23. Como o preço dos produtos é formulado?

24. Como você vê os preços da Lure em relação ao dos principais concorrentes?

DISTRIBUIÇÃO

25. Onde os produtos da Lure são vendidos?

26. Há distribuição através de parceiros?

27. Como os produtos são embalados?

28. Como os produtos são entregues?

29. Existe uma intenção de distribuição internacional? Como?

COMUNICAÇÃO

30. Como é feita a comunicação da Lure hoje?

31. Utiliza alguma assessoria na comunicação? Qual?

32. Quais as redes sociais utilizadas?

33. Que tipo de eventos a Lure tem participado?

34. Que tipo de parcerias a Lure tem feito?

35. Quais ações de comunicação você percebe mais retorno em termos de vendas? E em termos de envolvimento?

36. Há um budget pré-determinado para comunicação?

AMBIENTE EXTERNO

37. A crise económica e política que o Brasil vem passando afetou a Lure de alguma forma?

38. Existem questões legais específicas ao mercado de joalheria que a Lure tem que seguir?

39. Existem questões ambientais específicas ao mercado de joalheria que a Lure tem que seguir?

40. Como o mercado de joias brasileiro se organiza?

41. Quais são as principais tendências hoje no setor de joias brasileiro?

42. Quais os principais eventos do setor joalheiro (nacional e internacional)?

43. Como você vê o mercado atual para produtos de luxo no Brasil?

Anexo C – Guião de entrevista com clientes

Etapa Prévia: Agradecer pela disponibilidade de conceder a entrevista. Apresentar brevemente os objetivos da pesquisa. Destacar que não há respostas certas ou erradas e pedir apenas que responda com a máxima sinceridade. Anotar o nome, idade e profissão da entrevistada.

BLOCO 1 – HÁBITOS DE COMPRA E USO DE JÓIAS

1. Com que frequência costuma comprar joias?
2. Sente alguma dúvida ou receio ao comprar uma joia? Se sim, qual?
3. Consulta algum amigo ou familiar antes de comprar uma joia? Com que finalidade?
4. Faz alguma pesquisa antes de comprar uma joia? Com que finalidade?
5. Onde costuma comprar joias?
6. Em que ocasiões costuma usar joias?

BLOCO 2 - MOTIVAÇÕES DE COMPRA DE JÓIAS

1. Quais atributos uma joia deve ter para você considerar comprá-la?
2. Qual o tipo de peça que mais possui? Qual o motivo?
3. A marca da joia é um fator importante? Se sim, porquê?
4. Possui alguma joia que te exerça apelo emocional?

BLOCO 3 – PERCEÇÕES SOBRE A MARCA**3.1 Notoriedade e Posicionamento**

1. Como conheceu a Lure?
2. O que te vem à cabeça quando pensas na marca Lure?
3. Já indicou a Lure à algum amigo ou familiar?

3.2 Marketing Mix

1. Onde comprou uma joia Lure?
2. O processo de compra correu bem?
3. Que características você atribui aos produtos da marca?
4. No que as joias da Lure se diferenciam de outras marcas que conheces?
5. Como avalias a marca em termos de preço e forma de pagamento?
6. Você acompanha o website ou Instagram da Lure? Se sim, com que frequência?
7. Já efetuou alguma compra ou pediu informações sobre alguma peça que tenhas visto no website ou no Instagram da marca?

Considerações Finais: Agradecer pela presença. Esclarecer eventuais dúvidas.

Anexo D – Questionário online clientes

Texto Introdutório

No âmbito da pesquisa para um trabalho final do Mestrado em Marketing no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, venho pedir vossa colaboração para o preenchimento deste questionário relativo à empresa objeto do estudo, a Joalheria **Lure**. O questionário visa avaliar as percepções dos clientes sobre a marca, hábitos e motivações de compra. Os dados recolhidos são **anónimos**. Note que não há respostas certas ou erradas, pede-se apenas que seja a mais sincera(o) possível. O questionário tem a duração prevista de 5 minutos. A sua participação é extremamente importante! Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Bloco Comportamental – Motivação / Hábitos De Compra / Uso De Joias

Q1. Para qual das ocasiões abaixo você mais compra joias?

- ☐ Presentear alguém
- ☐ Comemorações pessoais
- ☐ Eventos
- ☐ Datas comemorativas
- ☐ Para usar no dia-a-dia
- ☐ Para usar no trabalho
- ☐ Outro _____

Q2. Antes de comprar uma joia, quais suas primeiras fontes para consulta de opinião ou mais informações? (escolha as 2 principais)

- ☐ Amigos
- ☐ Parentes
- ☐ Cônjuge / Namorado
- ☐ Influenciadores (blogueiras, artistas)
- ☐ Revistas de moda
- ☐ Revistas especializadas em joias
- ☐ Internet
- ☐ Vendedor
- ☐ Outro _____

Q3. Para você, joias significam...? (marque quantas alternativas quiser)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Feminilidade | <input type="radio"/> Estar na moda |
| <input type="radio"/> Luxo | <input type="radio"/> Sucesso Profissional |
| <input type="radio"/> Investimento | <input type="radio"/> Personalidade |
| <input type="radio"/> Ostentação | <input type="radio"/> Lembranças |
| <input type="radio"/> Realização pessoal | <input type="radio"/> Alto poder aquisitivo |
| <input type="radio"/> Ascensão Social | <input type="radio"/> Diferenciação |
| <input type="radio"/> Elegância | |

Na próxima pergunta, por favor utilize a escala de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente) para avaliar as questões.

(escala likert para percepção de concordância: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente).

Q4. Avalie as questões abaixo relativas a experiência da escolha, compra e utilização de uma joia.

- ✓ Pesquisa em várias lojas antes de comprar uma peça.
- ✓ Considero comprar uma joia que não estava procurando, se estiver com desconto muito bom.
- ✓ Tenho receio de não saber combinar a peça com minhas roupas.
- ✓ Tenho receio de não saber combinar a peça com minhas outras joias e bijuterias.
- ✓ Tenho medo de me arrepender de uma compra.
- ✓ Se eu gostar muito de uma peça, o preço fica em segundo plano.
- ✓ Prefiro comprar peças menores pois não gosto de chamar a atenção.
- ✓ Gosto de ter peças que quase ninguém tem.
- ✓ Desconfio da qualidade de uma joia se o preço estiver muito abaixo de outras lojas.
- ✓ Se eu amar uma joia, não me importo com a opinião dos outros. Vou e compro.

Na próxima pergunta, por favor utilize a escala de 1 (nada importante) à 5 (muito importante) para avaliar as questões.

(escala likert para percepção de importância: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – importante, 4 – muito importante, 5 – extremamente importante).

Q5. Relativamente aos fatores abaixo, o quanto eles são importantes na sua decisão de compra de uma joia?

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ✓ Marca | ✓ Utilidade |
| ✓ Modelo / Design da peça | ✓ Descontos oferecidos |
| ✓ Moda / Tendências atuais | ✓ Garantia |
| ✓ Qualidade | ✓ Materiais da peça |
| ✓ Preço | ✓ Serviços de manutenção |
| ✓ Originalidade | ✓ Origem da matéria prima |
| ✓ Forma de Pagamento | |

Bloco Lure

Notoriedade e imagem da marca / eficiência comunicação digital / experiência de compra / Ressonância.

Q6 – Como conheceu a marca de joias Lure?

- Search Engine (Google, Bing, Yahoo)
- Redes Sociais
- Eventos
- Recomendação
- Intermediário
- Outro. Qual?

Q7 – Como você mais acompanha os produtos e lançamentos da Lure?

- Instagram
- Website da marca
- Visitas ao atelier da marca
- Newsletters
- Ponto de venda de intermediários
- Não acompanho a marca

Q8 - Seguindo a escala abaixo de 1 (nada satisfeita) à 5 (muito satisfeita), por favor avalie os aspectos relativos à experiência na sua última compra de uma joia Lure.

(escala likert para percepção de satisfação: 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeita, 3 – indiferente, 4 – satisfeita, 5 – muito satisfeita)

- | | |
|--|---|
| ✓ Design da sua joia | ✓ Formas de pagamento |
| ✓ Qualidade da sua joia | ✓ Descontos |
| ✓ Preço da sua joia | ✓ Atendimento |
| ✓ Comunicação durante a compra | ✓ Embalagem |
| ✓ Variedade de produtos da marca | ✓ Prazo de entrega |
| ✓ Relação preço x qualidade dos produtos | ✓ De forma geral, como você avalia sua última compra na Lure? |

Q9 – Das opções abaixo, que características você atribui aos produtos da Lure? (marque quantas alternativas quiser)

- | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Qualidade | <input type="radio"/> Elegante | <input type="radio"/> Empoderadora |
| <input type="radio"/> Feminilidade | <input type="radio"/> Variedade | <input type="radio"/> Atemporal |
| <input type="radio"/> Luxo | <input type="radio"/> Beleza | <input type="radio"/> Investimento |
| <input type="radio"/> Criatividade | <input type="radio"/> Fácil de usar | <input type="radio"/> Cara |
| <input type="radio"/> Preço Acessível | <input type="radio"/> Emoção | <input type="radio"/> Inovadora |
| <input type="radio"/> Antenada | <input type="radio"/> Única | <input type="radio"/> Design diferenciado |

Q10 – Numa escala de 0 à 10, o quanto você indicaria a Lure à um(a) amigo(a) ou familiar?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Q11 – Cite uma marca de roupas nacional e internacional que você gosta. (pergunta aberta)

Q12 – Cite uma mulher brasileira que te inspira (pergunta aberta)

Q13 – Cite uma mulher estrangeira que te inspira (pergunta aberta)

Bloco Demográfico

Para finalizarmos, por favor responda à estas últimas questões. Lembrando que suas respostas são anônimas.

Q14. Qual sua região de moradia fixa?

- ☐ Região Norte do Brasil
- ☐ Região Nordeste do Brasil
- ☐ Região Centro-Oeste do Brasil
- ☐ Região Sul do Brasil
- ☐ Região Sudeste do Brasil
- ☐ Moro no exterior

Q15. Qual seu estado civil?

- ☐ Solteira
- ☐ Casada / União Estável
- ☐ Divorciada
- ☐ Viúva

Q16. Qual seu maior grau de escolaridade (completo)?

- ☐ Ensino Médio

- ☐ Graduação
- ☐ Pós-Graduação / MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Q17. Qual sua faixa etária?

- ☐ 0 à 20 anos
- ☐ 21 à 30 anos
- ☐ 31 à 40 anos
- ☐ 41 à 50 anos
- ☐ 51 à 60 anos
- ☐ Mais de 61 anos

Q18. Qual sua faixa de renda mensal?

- ☐ Não tenho rendimentos
- ☐ Até R\$5.000,00 / mês
- ☐ R\$ 5.000,00 à R\$10.000,00 / mês
- ☐ R\$ 10.000,00 à R\$15.000,00 / mês
- ☐ R\$ 15.000,00 à R\$20.000,00 / mês
- ☐ R\$ 20.000,00 à R\$30.000,00 / mês
- ☐ R\$ 30.000,00 à R\$40.000,00 / mês
- ☐ Mais de R\$ 40.000,00 / mês

Q19. Qual seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro _____

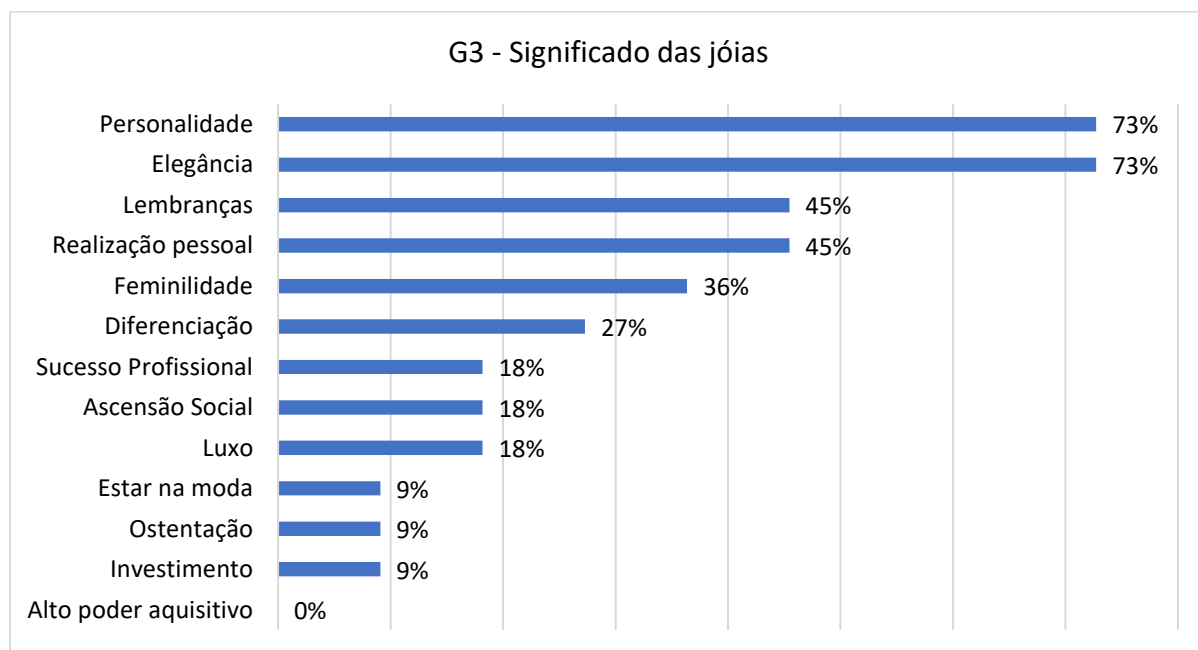
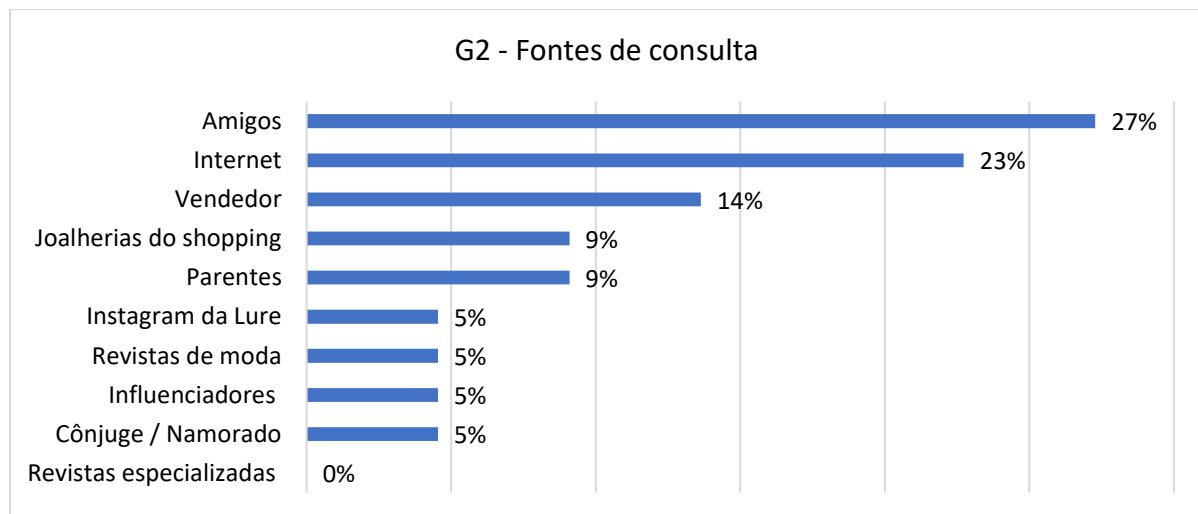
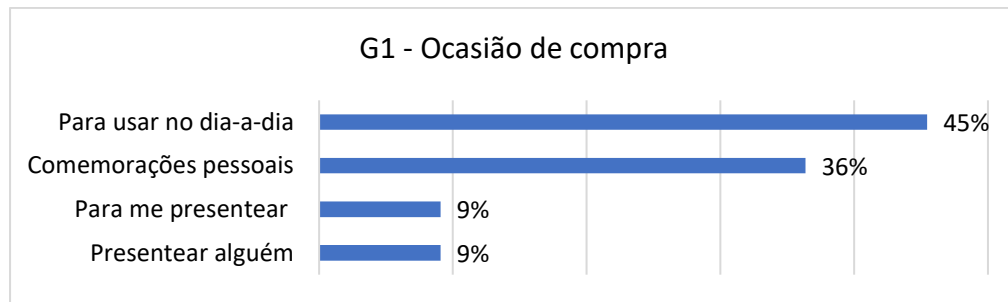
Obrigada pela sua participação

Anexo E – Análise dos concorrentes diretos

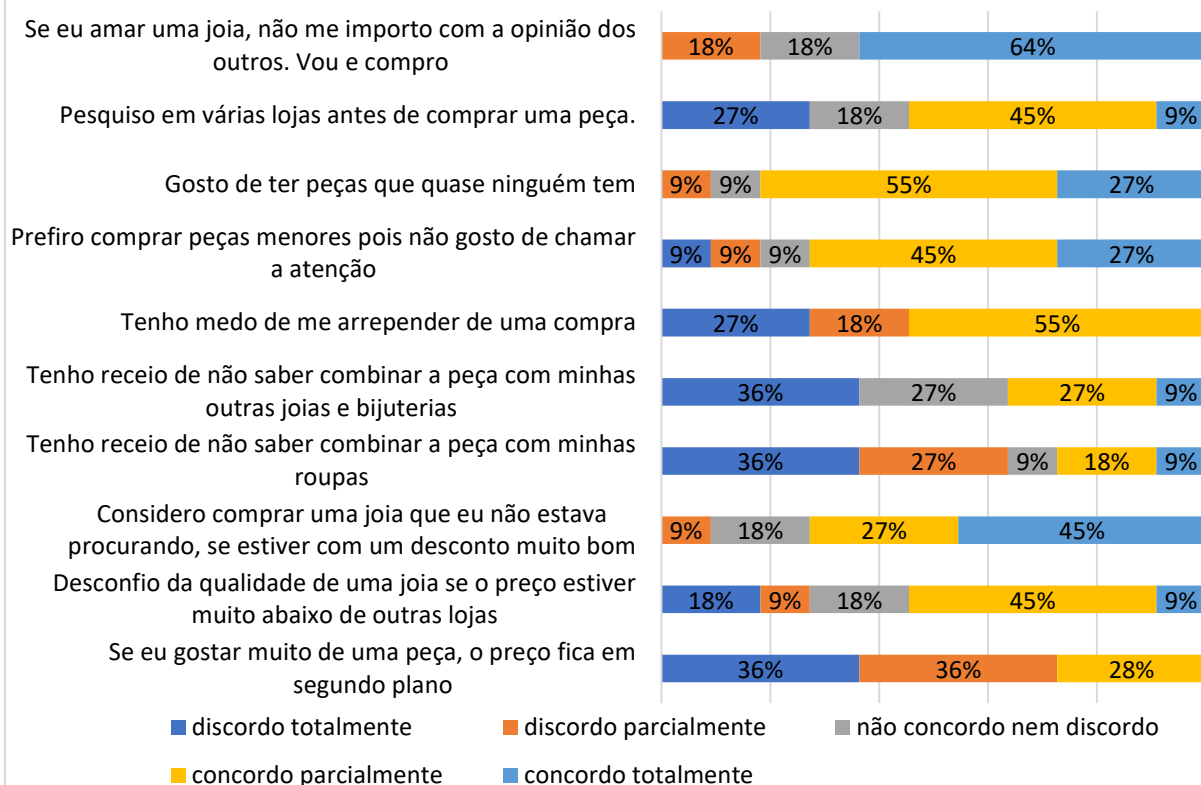
Tabela VIII - Análise dos Concorrentes

ANÁLISE CONCORRÊNCIA DIRETA						
Marca	Elizabete Gaspar	Andrea Colli Gem	Beatriz Werebe	Victoria Sayeg	Carolina Neves	LURE
Localização	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo	Vitória	São Paulo
Ano de fundação	1995	2017	2009	2015	2011	2013
PRODUTOS						
Coleções autorais	sim	sim	não	sim	sim	sim
Peças por encomenda	sim	sim	não	sim	não	sim
Portfólio variado	sim	não	sim	sim	sim	não
Coleções disponíveis	10	7	8	15	25	6
Coleção masculina	não	não	não	não	sim	sim
Características do portfólio	Variado, colorido, alegre. Algumas peças grandes, chama a atenção. Sugere um foco em mulheres mais maduras.	Poucas peças, conceitual, irreverente e contemporânea.	Variado, atende muitos gostos, sem estilo definido e peças não autorais.	Variado, feminino, moderno. Muitas peças, na maioria pequenas, para o dia a dia. Sugere um foco em mulheres mais jovens.	Variado, feminino, atende muitos gostos, pouca diferença entre as coleções.	Poucas peças, conceitual, elegante, clássico-contemporâneo.
PREÇO						
Formas de pagamento	dinheiro, crédito/débito, transferência e boleto	dinheiro, crédito/débito, transferência	dinheiro, crédito/débito, transferência	dinheiro, crédito/débito, cheque, boleto	dinheiro, crédito/débito e boleto	dinheiro, crédito/débito, transferência, ouro.
Parcelamento	em até 10x	em até 6x	em até 10x	em até 6x	em até 10x	em até 10x
Promoções no site	sim	não	não	sim	sim	não
DISTRIBUIÇÃO						
Loja em centros comerciais	não	não	não	não	sim	não
Atelier	sim	sim	sim	sim	não	sim
E-commerce	sim	sim	não	sim	sim	não
Parceiros	não	sim	não	sim	sim	sim
Entrega nacional	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Vende no exterior	não	não	não	sim - EUA	sim - EUA	não

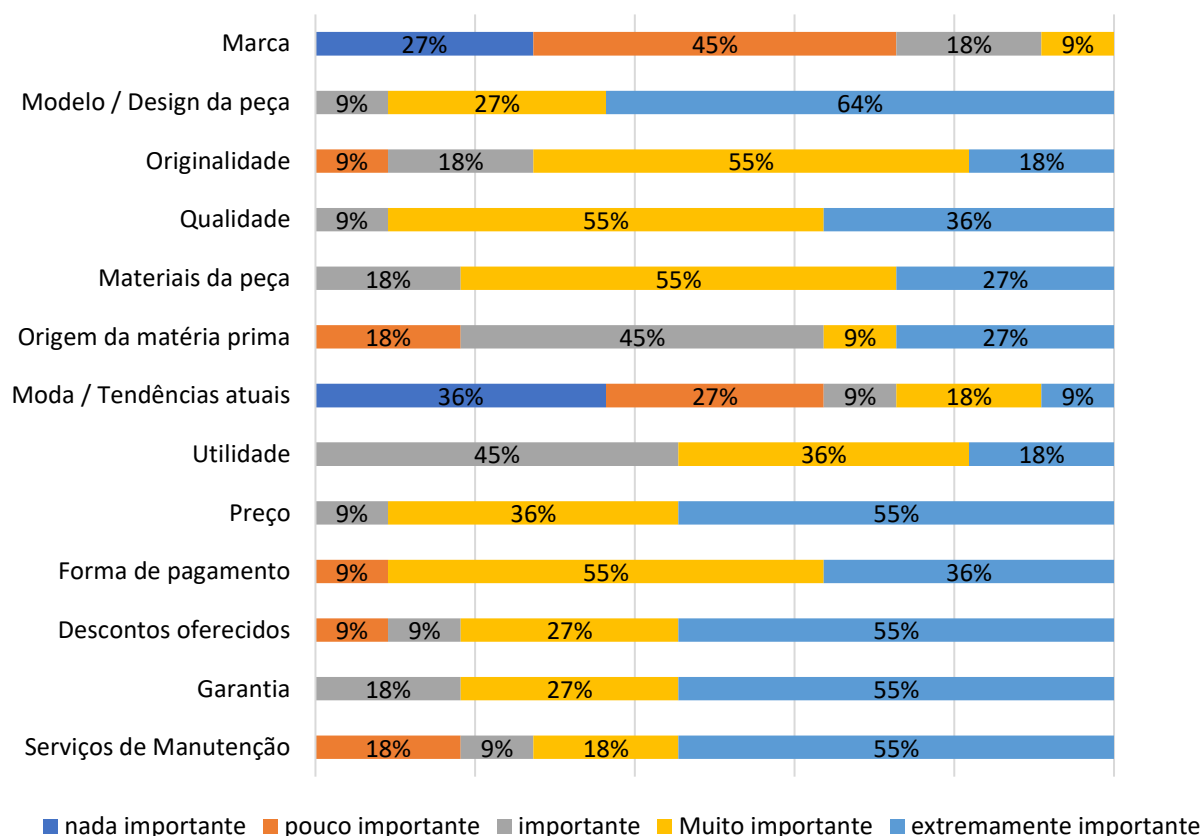
Prazo entrega	até 20 dias	até 15 dias	imediato	até 5 dias	até 10 dias	Até 12 dias
COMUNICAÇÃO						
Website	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Redes sociais	Instagram e Youtube	Instagram e Facebook	Instagram e Facebook	Instagram, Facebook e Pinterest	Instagram, Facebook e Pinterest	Instagram e Youtube
Newsletter	sim	sim	não	sim	sim	sim
Utiliza influenciadores	sim - pouco	não	sim - muito	não	sim - pouco	sim - pouco
Press release	sim	sim	sim	sim	sim	sim
CRM E PÓS VENDA						
Garantia das joias	vitalícia para defeitos de fabricação.	vitalícia para defeitos de fabricação.	vitalícia para defeitos de fabricação.	1 ano	vitalícia para defeitos de fabricação.	vitalícia para defeitos de fabricação.
Troca e devolução	até 7 dias	até 7 dias	até 15 dias	até 7 dias	troca - até 30 dias, devolução - até 7 dias	até 15 dias
Canais de atendimento	telefone, e-mail, WhatsApp, chat online	telefone, e-mail, WhatsApp, direct Instagram	telefone, e-mail, WhatsApp	telefone, e-mail, WhatsApp	telefone, e-mail, WhatsApp, chat online	telefone, e-mail, WhatsApp, direct Instagram
Manutenção da peça	incluída	incluída	incluída	incluída por 1 ano	incluída	incluída por 1 ano
FORÇAS E FRAQUEZAS						
PRINCIPAIS FORÇAS	experiência / localização / portfólio variado / atendimento personalizado / marca conhecida / faz peças personalizadas	Design diferenciado / localização / posicionamento bem definido / atendimento personalizado / faz peças personalizadas	portfólio variado / localização / comunicação forte / marca conhecida / atendimento personalizado /	portfólio variado / localização / atendimento personalizado / faz peças personalizadas / peças muito práticas	portfólio variado / marca conhecida	VER SWOT EM 5.6 DO PLANO
PRINCIPAIS FRAQUEZAS	Entrega demorada	pouco conhecida / portfólio pequeno / formas de pagamento mais restrita	Impossibilidade de personalização / sem estilo definido / imagem de marca indefinida	formas de pagamento mais restrita / garantia limitada	Presença reduzida em São Paulo / sem estilo definido / não produz peças personalizadas	

Anexo F – Análise resultados do questionário

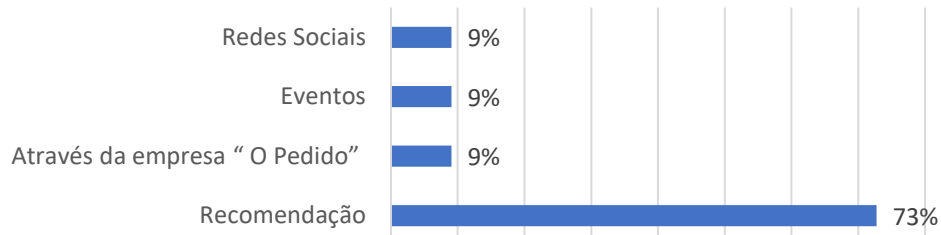
G4 - comportamento - motivação/hábitos/uso



G5 - Bloco Likert - comportamento - importância de variáveis



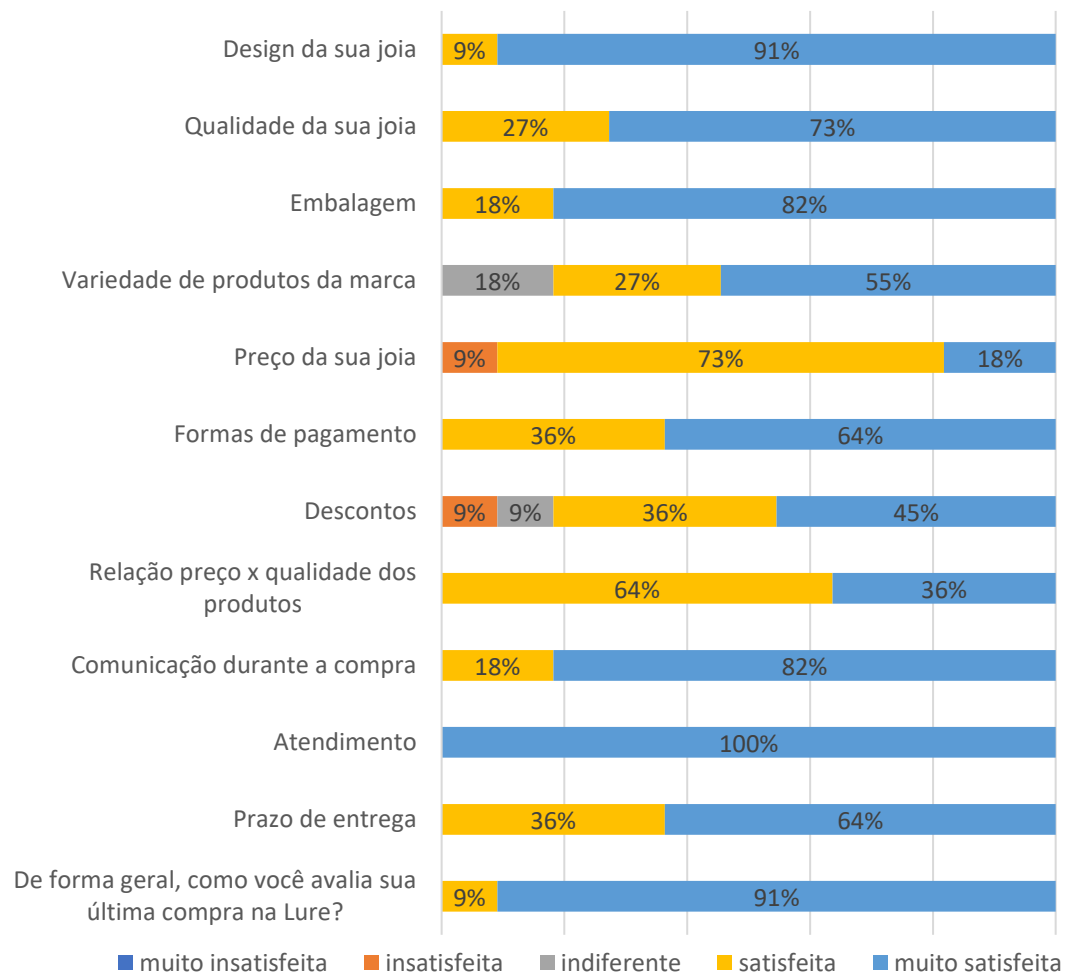
G6 - Como conheceu a Lure

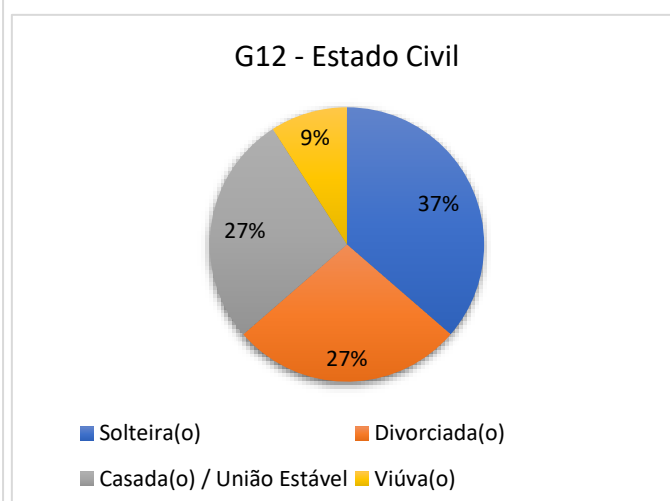
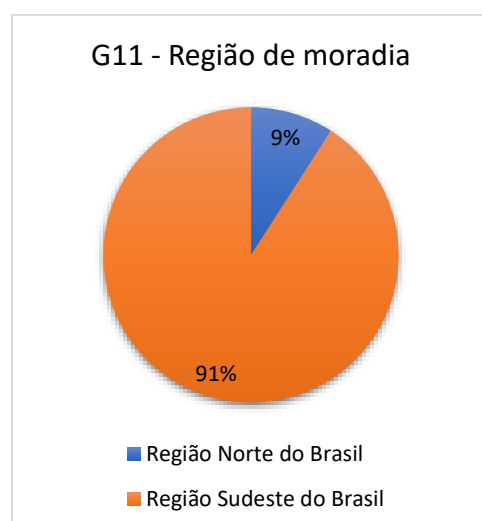
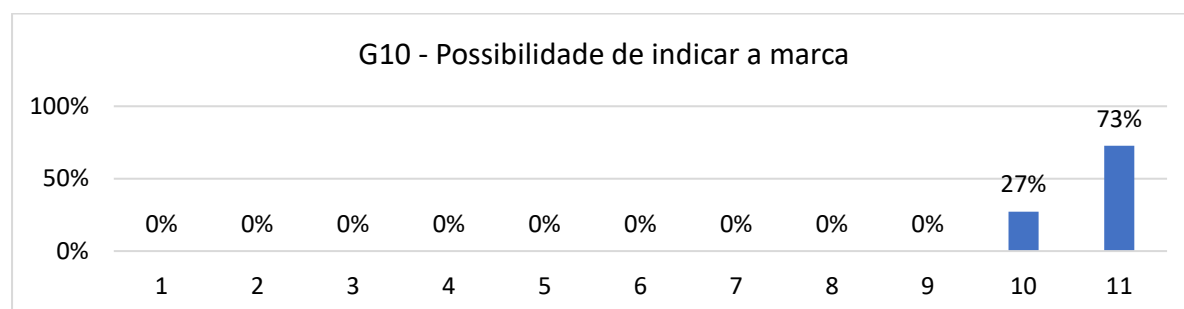
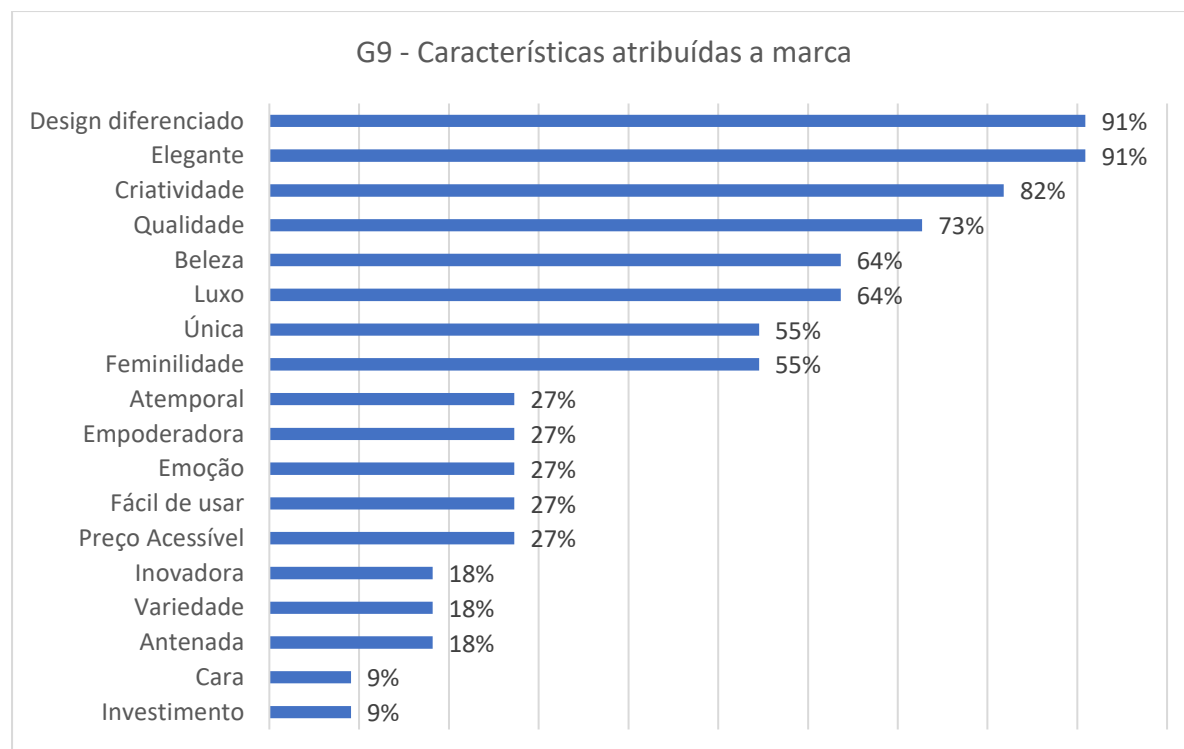


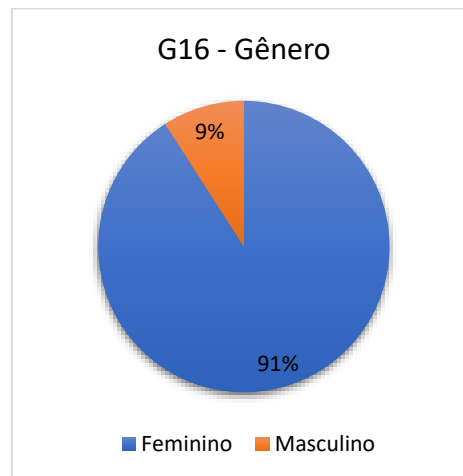
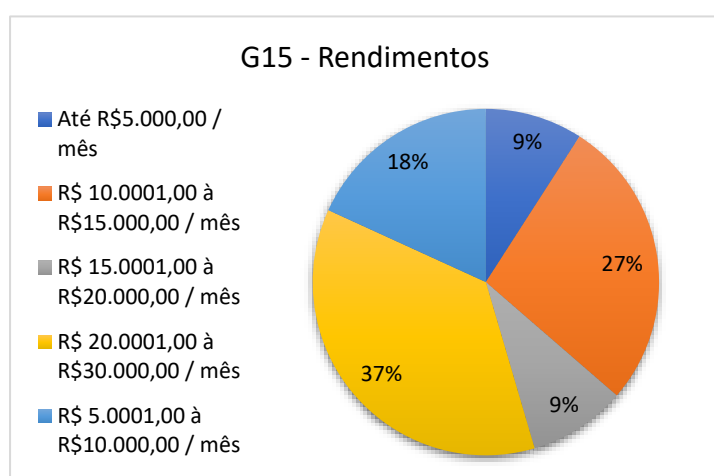
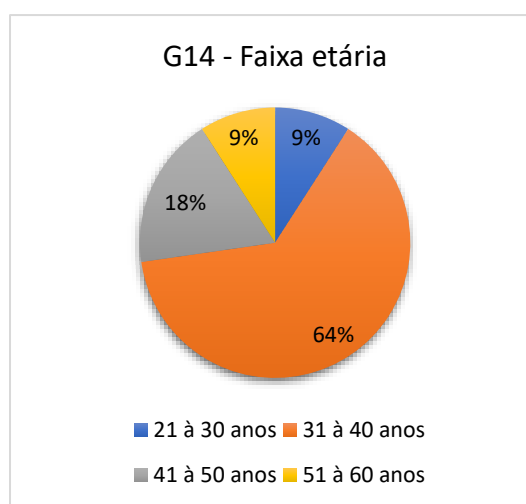
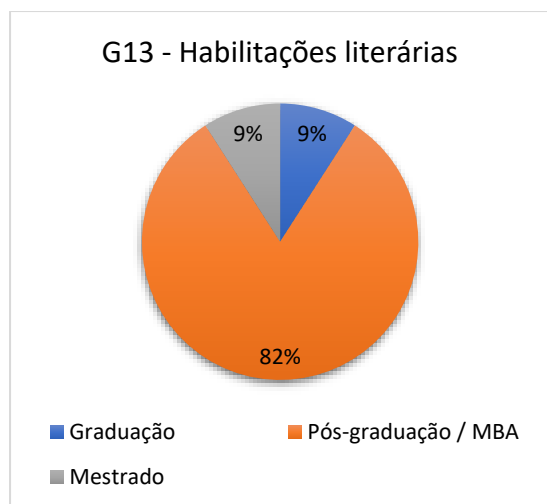
G7 - Como acompanha a marca



G8 - Bloco Likert - Satisfação do cliente







Perguntas abertas:

Marcas de roupas nacionais e internacionais citadas: Mixed, Zara, Burberry, Nk Store, Balmain, Gucci, Le Lis Blanc, Animale, MOB, Farm, Calvin Klein.

Mulheres brasileiras inspiradoras: Nathalia Arcuri (jornalista e educadora financeira), Natalie Klein (empreendedora e estilista), Consuelo Blocker (influenciadora digital especializada em moda), Ivete Sangalo (cantora e apresentadora), Rachel Maia (CEO do Grupo Lacoste), Tieko Aoki (CEO e fundadora da rede Blue Tree Hotels).

Mulheres estrangeiras inspiradoras: Leandra Cohen (escritora americana e influenciadora digital especializada em moda), Coco Chanel (estilista francesa), Angelina Jolie (atriz americana).

Anexo G – Cronograma

Tabela IX - Cronograma do Plano

AÇÃO	2019		2020												2021	
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
PD1																
PD2																
PD3																
PD4				CI							CV					
PD5																
PD6																
PD7																
PD8																
PD9																
PR1																
PR2																
PR3																
PR4																
PR5																
PR6																
PR7																
DT1																
DT2					P1							P2				
CM1																
CM2																
CM3																
CM4																
CM5																
CM6																
CM7																
CM8																
CM9																
CM10																
CM11																
CM12																
CM13																
CM14																
CM15				C1							C2		B1			
CM16																
CM17																

*CI - coleção de inverno / CV - coleção de verão / *P1 - parceiro 1 - Belo Horizonte / *P2 - parceiro 2 - Maceió / *C1 - coquetel lançamento coleção inverno / *C2 - coquetel lançamento coleção verão / *B1 - brunch natal

LEGENDA:

Preparação
Implementação
Avaliação